



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

# **A importância da avaliação da formação profissional nas microempresas**

Ana Catarina Saraiva Marques

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.*

Orientador: Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, 30 de abril de 2018





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

# **A importância da avaliação da formação profissional nas microempresas**

Ana Catarina Saraiva Marques

Orientador: Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, 30 de abril de 2018

## Resumo

O aumento do número de pequenas e médias empresas no mercado atual tem levado a que estas procurem tornar-se cada vez mais competitivas, o que por sua vez leva a que exista um investimento direto nos seus recursos humanos.

O presente estudo pretende compreender se a formação pode causar impacto positivo nos colaboradores de uma organização e consequente aumento dos lucros da mesma, realizando para tal uma boa avaliação de desempenho.

Numa primeira fase é realizada uma pesquisa bibliográfica, através da qual se pretende adquirir conhecimento sobre a avaliação de desempenho que é realizada nas organizações, e também conhecer melhor o tema da formação profissional utilizada como um instrumento de gestão nas organizações.

Numa segunda parte é realizado todo o estudo empírico, onde são definidas e especificadas as metodologias utilizadas para a recolha dos dados, os procedimentos efetuados e são apresentados e analisados os respetivos dados recolhidos.

No final é possível concluir que a formação constante dos colaboradores de uma empresa torna-os mais capazes e motivados para a realização dos trabalhos, que por sua vez contribui positivamente para a competitividade e aumento dos lucros da empresa. Esta conclusão só é possível ser retirada através da realização de uma boa avaliação de desempenho dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Formação Profissional; Desempenho Organizacional; Microempresas

## Resumen

El aumento del número de pequeñas y medias empresas en el mercado actual ha llevado a que estas busquen hacerse cada vez más competitivas, lo que por su parte lleva a que exista una inversión directa en sus recursos humanos.

El presente estudio pretende comprender si la formación puede causar impacto positivo en los colaboradores de una organización y consecuente aumento de los logros de la misma, realizando para tal una buena evaluación de desempeño.

En una primera fase se realiza una búsqueda bibliográfica, mediante el cual se pretende adquirir conocimientos sobre la evaluación del desempeño que se realiza en las organizaciones, y también comprender mejor el tema de la formación profesional que se utiliza como una herramienta de gestión en las organizaciones.

En una segunda parte es realizado todo el estudio empírico, donde son definidas y especificadas las metodologías utilizadas para la recoja de los datos, los procedimientos efectuados y son presentados y analizados los respectivos datos recogidos.

Al final es posible concluir que la formación constante de los colaboradores de una empresa los hace más capaces y motivados para la realización de los trabajos, que por su parte contribuye positivamente a la competitividad y aumento de los logros de la empresa. Esta conclusión sólo puede retirarse mediante la realización de una buena evaluación de desempeño de los colaboradores.

**Palabras clave:** Evaluación de Desempeño; Formación Profesional; Desempeño Organizacional; Microempresas

## **Abstract**

The increase in the number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the current market has led them to become increasingly competitive, which in turn leads to a direct investment in their human resources.

The purpose of this study is to determine whether professional development can have a positive impact on the workers of an organization and a consequent increase in its profits, hence implementing a good performance evaluation.

In the first section a bibliographical research is carried out, aiming to acquire knowledge about the performance evaluation that is carried out in the organizations, and also to increase the knowledge on how the subject of professional development is used as a management tool in organizations.

In the second section, the entire empirical study is carried out, where the methodologies used for data collection, the procedures performed are defined and specified, and the collected data are presented and analysed.

Finally, it is possible to conclude that the continuous professional development of the workers of a company makes them more capable and motivated to carry out the work, which in turn contributes positively to the competitiveness and increase of the company's profits. This conclusion can only be withdrawn by conducting a good performance evaluation of workers.

**Keywords:** Performance Evaluation; professional development; Organizational Performance; Microenterprises

## Agradecimentos

Aos meus pais, o maior agradecimento de todos por me apoiarem incondicionalmente nesta etapa, por sempre me terem dado força e acima de tudo, pelo apoio financeiro que me proporcionaram e sem o mesmo nada disto seria possível.

Ao Professor Doutor Paulo Rodrigues, que orientou todo o trabalho com imensa dedicação e atenção, estando sempre disponível com correções, sugestões e comentários que contribuíram positivamente para a melhoria deste trabalho. Ao professor Rui Lima que, apesar de não ter tido a possibilidade de me acompanhar até ao fim, esteve presente na fase inicial com toda a dedicação e cuidado.

À Alexandra Costa, colega, companheira e amiga, agradeço por todo o apoio e companhia que me proporcionou, aos finais de dia e aos fins-de-semana quando nos juntávamos para que cada uma trabalhasse na sua tese e ao mesmo tempo pudéssemos trocar ideias. Sem dúvida que se não fosse esse incentivo possivelmente este trabalho ter-se-ia prolongado por muito mais tempo.

Ao Luís Pires, meu companheiro, por todo o apoio que me foi dando e pelos “ralhetes” para me obrigar a estudar.

À minha entidade patronal que fez com que os questionários em formato de papel fossem preenchidos, e a todos aqueles que se dispuseram a responder aos mesmos e com isso contribuíram para a recolha de dados necessária.

Um agradecimento especial à minha filha Mara Pires que apesar de ainda não ter nascido tem-me proporcionado uma gravidez pacífica e bem-disposta e que permitiu a minha disponibilidade para a realização desta dissertação.

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ANQ – Agência Nacional para a Qualificação

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

APPO – Avaliação Participativa Por Objetivos

AR – Assembleia da República

BSC – Balanced Scorecard

CIME – Comissão Interministerial para o Emprego

DGEFP – Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional

DGFV – Direção-Geral de Formação Vocacional

GPO – Gestão Por Objetivos

INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação

MESS – Ministério do Emprego e da Segurança Social

MTSS – Ministério do Trabalho e da Segurança Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações



# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introdução .....   | 1  |
| Parte I - Revisão de Literatura .....                                      | 4  |
| Capítulo 1 – Avaliação de desempenho nas organizações .....                | 7  |
| 1.1. Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) .....                        | 10 |
| 1.2. Benefícios e Limitações da Avaliação de Desempenho .....              | 12 |
| 1.3. Métodos utilizados na avaliação de desempenho .....                   | 17 |
| 1.4. Responsabilidade da avaliação de desempenho .....                     | 37 |
| Capítulo 2 – A formação profissional e o desempenho organizacional.....    | 42 |
| 2.1. Formação profissional como instrumento de gestão .....                | 45 |
| 2.2. Planeamento e avaliação da formação .....                             | 46 |
| 2.3. Relação entre formação profissional e a avaliação de desempenho ..... | 50 |
| 2.4. Impacto da formação nas microempresas .....                           | 51 |
| Parte II - Estudo Empírico.....  | 55 |
| Capítulo 3 – Metodologia.....  | 56 |
| 3.1. Metodologia de Investigação Científica .....                          | 56 |
| 3.2. Procedimentos e recolha de dados.....                                 | 60 |
| Capítulo 4 – Apresentação e análise de resultados .....                    | 69 |
| Parte III – Conclusões.....  | 82 |
| Referências Bibliográficas .....   | 84 |
| Anexo I - Inquérito por questionário .....                                 | i  |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas contínuas.....     | 19 |
| Figura 2 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas semicontínuas..... | 19 |
| Figura 3 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas descontínuas.....  | 19 |
| Figura 4 – Avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada.....                 | 21 |
| Figura 5 – Avaliação de desempenho pelo método dos incidentes críticos .....           | 23 |
| Figura 6 – Avaliação de desempenho pelo método da comparação de pares .....            | 24 |
| Figura 7 – Avaliação de desempenho pelo método 360 graus.....                          | 25 |
| Figura 8 – Avaliação de desempenho pelo método de avaliação por resultados .....       | 27 |
| Figura 9 – Avaliação de desempenho pelo método das frases descritivas .....            | 29 |
| Figura 10 – Regras para uma adequada motivação na gestão por objetivos.....            | 32 |
| Figura 11 – Etapas da Avaliação de Desempenho.....                                     | 36 |
| Figura 12 – O ciclo da formação.....   | 47 |
| Figura 13 – Distribuição Gaussiana.....  | 62 |
| Figura 14 – Fórmula para cálculo amostral .....  | 62 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Quadro resumo dos benefícios e limitações.....                    | 16 |
| Tabela 2 – Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas.....     | 18 |
| Tabela 3 – Quadro resumo dos métodos de avaliação .....                      | 35 |
| Tabela 4 – Definições de pequenas e médias empresas .....                    | 52 |
| Tabela 5 – Fases e etapas do processo de investigação .....                  | 58 |
| Tabela 6 – Opinião dos inquiridos a cada uma das situações apresentadas..... | 80 |

## Índice de gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Sexo dos inquiridos.....  | 70 |
| Gráfico 2 – Grupos de idades dos inquiridos .....   | 70 |
| Gráfico 3 – Estado Civil dos inquiridos.....  | 71 |
| Gráfico 4 – Número de descendentes dos inquiridos casados .....   | 71 |
| Gráfico 5 – Número de descendentes dos inquiridos solteiros .....   | 71 |
| Gráfico 6 – Número dos descendentes dos inquiridos divorciados .....  | 71 |
| Gráfico 7 – Nível de qualificação dos inquiridos .....  | 72 |
| Gráfico 8 – Situação atual face ao emprego dos inquiridos .....   | 72 |
| Gráfico 9 – Nível de qualificação dos inquiridos desempregados.....   | 73 |
| Gráfico 10 – Número de funcionários na empresa em que trabalha.....   | 74 |
| Gráfico 11 – Motivo pelo qual os formandos realizam formação .....  | 74 |
| Gráfico 12 – Número de formações realizadas por ano, quando realizadas por iniciativa própria.....  | 75 |
| Gráfico 13 – Número de formações realizadas por ano, quando realizadas por iniciativa própria e/ou porque a entidade patronal obriga .....          | 75 |
| Gráfico 14 – Necessidade/importância de que as formações sejam certificadas .....   | 75 |
| Gráfico 15 - Motivo pelo qual um formando escolhe uma determinada formação, quando a mesma se encontra disponível em dois centros de formação ..... | 76 |
| Gráfico 16 – principais diferenças que são notadas com a realização de formação.....  | 77 |
| Gráfico 17 – Avaliação da produtividade de uma formação .....   | 77 |
| Gráfico 18 – Principais motivos de inscrição numa formação .....  | 78 |
| Gráfico 19 – Consequências verificadas numa empresa cujos colaboradores realizem formação constantemente.....                                       | 79 |

# Introdução

A dissertação aqui apresentada é o resultado de um trabalho final que conduzirá à obtenção do grau de Mestre. Trata-se neste caso da obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, ministrado pela APNOR, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Uma dissertação é um trabalho de investigação científica cujo tema pertença ao âmbito do curso.

Para além do tema estar relacionado com o plano curricular do mestrado, é de igual importância que este se relacione com o gosto pessoal do investigador dada a atenção e dedicação que este tipo de trabalhos requerem. Assim, a escolha do tema desta dissertação está diretamente relacionada com a situação laboral do investigador e o gosto pessoal existente pelo mesmo.

Explorar e analisar a importância e o impacto que a formação possui tanto a nível profissional nos colaboradores de uma organização, como a nível de desenvolvimento da mesma, foi o ponto de partida para a investigação, o que levou a que fossem ainda explorados outros temas para uma melhor perceção da problemática. Foi então que foi introduzido o tópico da avaliação de desempenho para que se possa realizar uma relação entre o impacto da formação nas organizações, através da realização da avaliação de desempenho.

Apesar de hoje em dia existirem ainda bastantes empresas que não valorizam os seus recursos humanos e olham para eles como máquinas e não como pessoas, sabemos que são essas mesmas pessoas que fazem com que a empresa cresça levando os empresários a obter os lucros e a maximizar o capital investido numa fase inicial (Carvalheiro, 2011). Uma equipa de trabalho bem formada é cada vez mais uma arma contra a concorrência e também a mais difícil de imitar. É aqui que entra a formação profissional dos colaboradores que deve ser encarada como algo essencial para o sucesso, devendo ser encarada como algo benéfico e de extrema importância.

Principalmente nas empresas mais pequenas, as denominadas Pequenas ou Médias Empresas, sabe-se que esta cultura de formação se encontra ainda em crescimento, não existindo na maioria um plano de formação previamente estruturado e por vezes, não existe sequer financiamento para tal. Para os investidores, a formação tanto pode ser vista como um custo ou como um investimento. Para desmistificar o facto de que a formação é apenas um custo para a empresa, é importante avaliar se a mesma causa, ou não, impacto ou

alterações no desempenho dos colaboradores, e por sua vez se a mesma se traduz num aumento de produtividade da empresa, captando assim mais lucro.

A formação que se proporciona aos colaboradores de uma empresa, é sem dúvida de extrema importância. Porém, esta questão da avaliação da mesma e do impacto que esta causa não só nos colaboradores como também na organização, é algo que se torna ainda mais importante, para que não seja despendido tempo e dinheiro de uma forma desnecessária; a escolha do objetivo de estudo proposto deve-se assim, a estudar o impacto que a formação gera numa organização, com especial atenção às denominadas microempresas.

### **Definição dos objetivos e das hipóteses de investigação**

O objetivo geral desta dissertação passa por estudar o impacto da formação na perceção dos donos de microempresas da área da estética. Dentro deste objetivo geral, podem-se destacar os seguintes objetivos específicos:

1. Estudar a avaliação de desempenho nas organizações;
2. Verificar se a formação contribui para o sucesso da empresa;
3. Compreender como a formação é uma mais-valia para os donos das microempresas da área da estética.

Quanto às hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** O baixo nível de qualificações traz problemas aos adultos desempregados, provocando uma dificuldade de integração no mercado de trabalho.

**Hipótese 2:** As constantes mudanças no mercado de trabalho exigem uma formação constante, sobretudo para quem é dono de microempresas da área da estética.

**Hipótese 3:** A vontade individual de melhorar o nível de conhecimentos conduz as pessoas aos centros de formação.

**Hipótese 4:** A formação profissional representa um último recurso na busca de melhores conhecimentos e aprendizagens.

### **Estrutura e conteúdos da dissertação**

Esta dissertação encontra-se organizada em três partes, sendo que as duas primeiras partes encontram-se ainda divididas em dois capítulos e subcapítulos.

**Parte I – Revisão de Literatura:** são apresentados vários temas relacionados com a avaliação de desempenho nas organizações e a formação profissional no desempenho organizacional.

**Parte II – Estudo Empírico:** é apresentada a metodologia de investigação e todos os procedimentos efetuados para a recolha de dados. É também apresentado o questionário aplicado, os resultados e realizada a análise e dos mesmos.

**Parte III – Conclusões:** a última parte da dissertação contém as conclusões e considerações finais.

# Parte I - Revisão de Literatura

## *Introdução*

Antes de ser realizado um estudo empírico, é importante ter conhecimento dos temas que serão a base desse estudo e de que forma é que os temas se relacionam ou estão organizados. Para tal, a primeira parte desta dissertação consiste em apresentar todas as pesquisas relevantes para o estudo, tendo sido efetuados levantamentos de literatura em livros relacionados com o tema, dissertações já realizadas, páginas web, entre outros artigos que estejam de alguma forma ligados ao assunto ou cuja pesquisa seja relevante para complementar as ideias que forem sendo abordadas.

Em termos estruturais, esta primeira parte divide-se em dois capítulos. Aquando a realização das pesquisas bibliográficas sobre o tema do primeiro capítulo, acabou por se tornar importante perceber o que é o clima e a cultura organizacional, e de que forma estes influenciam uma organização e, por consequência, de que forma influenciam a avaliação de desempenho dos colaboradores dessa mesma organização. Assim, antes do primeiro capítulo é apresentada uma pequena descrição sobre os conceitos de cultura organizacional, clima organizacional, e a relação existente entre ambos e a avaliação de desempenho. Seguem-se então os dois capítulos desta primeira parte. O primeiro capítulo aborda o tema da avaliação de desempenho nas organizações, tendo sido efetuada uma pesquisa sobre a sua definição e a forma como esta surge e evolui ao longo do tempo. Este capítulo divide-se ainda em quatro secções, sendo elas:

- 1.1. Sistemas de avaliação de desempenho
- 1.2. Benefícios e limitações da avaliação de desempenho
- 1.3. Métodos utilizados para a avaliação de desempenho
- 1.4. Responsabilidade da avaliação de desempenho

O segundo capítulo relaciona-se com a formação e o papel que esta tem na gestão e na evolução das empresas. Dentro deste capítulo verificam-se mais cinco secções:

- 2.1. A formação profissional e a relação com a avaliação de desempenho
- 2.2. A importância da formação a nível profissional
- 2.3. Avaliação da formação
- 2.4. Evolução da formação nas organizações
- 2.5. Formação certificada vs formação não certificada

No final de cada um dos capítulos será apresentada uma pequena conclusão sobre os temas abordados nesse mesmo capítulo.

## **Clima e Cultura Organizacional**

A realização da avaliação de desempenho de pessoas numa organização é uma atividade que pode variar entre organizações, tanto a nível de metodologias utilizadas, como de responsabilidades de quem é que avalia quem. Estas variações podem ter origem na forma como a empresa se organiza, naquilo em que acredita ou até mesmo na forma como as pessoas se relacionam no seu interior. Todos estes aspetos estão diretamente relacionados com o clima e a cultura organizacional. Para tal, torna-se importante compreender estes conceitos, de que forma é que estes se relacionam e que influências podem ter nas atividades da organização e consequentemente na avaliação de desempenho.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** mesmo a empresa mais simples e pequena possui uma cultura própria. As autoras Albano e Lima destacam o conceito utilizado por Nassar (2000) que afirma que “... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do quotidiano, metas e objetivos.” (Albano & Lima, 2002, p. 34). Uma empresa que não tenha definido quais os seus valores, crenças e princípios, é uma empresa que se torna frágil à resolução dos problemas que lhes vão



surgindo. Torna-se por isso necessário que as pessoas participem para que se possa obter uma cultura transparente e aberta.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** da interação dos elementos que constituem a cultura organizacional, resulta o clima organizacional, influenciando o comportamento, motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas na organização. Segundo Luz (2001) citada por Albano e Lima:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (*Albano & Lima, 2002, p. 35*)

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:** enquanto a cultura organizacional possui um caráter mais amplo, rígido e de lenta transformação, o clima organizacional pode ser modificado com mais frequência ou facilidade. Podemos verificar que ambos os conceitos estão relacionados com a avaliação de desempenho, uma vez que um bom clima proporciona motivação e estabilidade aos funcionários para que estes possam resolver os problemas que lhes vão surgindo, advindo daí uma melhoria do seu desempenho e por consequência, dos resultados obtidos. A cultura influencia também a avaliação, uma vez que é esta que define a forma como são realizados os negócios e a forma como são tratados os clientes e colaboradores (Genova, 2016).

# ***Capítulo 1 – Avaliação de desempenho nas organizações***

## ***Introdução***

Para se poder perceber de que forma é que a formação tem impacto na avaliação de desempenho, é necessário que sejam aprofundados os conhecimentos sobre a temática da avaliação de desempenho, bem como os conceitos básicos fundamentais que a envolvem.

Neste capítulo irá ser apresentada uma definição mais específica sobre a avaliação de desempenho, a forma como esta surge e evolui ao longo do tempo nas organizações e o porquê de criar e implementar numa organização um sistema que trata desta avaliação e que se responsabiliza por todas as etapas da mesma. Toda esta informação será ainda complementada com uma pesquisa que irá verificar de que forma é que um programa de avaliação de desempenho pode trazer benefícios ou limitações para a organização ou para os indivíduos em particular, dando uma atenção mais específica aos benefícios existentes para o gerente, o subordinado e a organização, e as limitações que possam ser causadas pelo julgamento humano, pelos avaliadores, pelo processo, pela política de organização, pelos requisitos legais e pela inflexibilidade do método. Posteriormente serão enumerados os métodos de avaliação existentes, descrevendo a forma como estes funcionam e se realizam e serão ainda analisadas as vantagens e desvantagens da implementação de cada um dos métodos. O último ponto a ser abordado será a responsabilidade da avaliação de desempenho, onde se pretende perceber quem é que deve avaliar quem dentro de uma organização e quais os resultados que se poderão obter.

No final do capítulo será realizada uma breve conclusão sobre os temas que foram abordados.

## 1 - Avaliação de Desempenho nas Organizações

Avaliar o desempenho de objetos e pessoas é algo que se torna constante no mundo em que vivemos. Avaliamos tudo e todos os que nos rodeiam. Desde o volume do conjunto de som que compramos até ao comportamento dos nossos amigos em situações complicadas, tudo é avaliado, de tal forma que a avaliação de desempenho acaba por se tornar algo bastante banal nas nossas vidas. Nas organizações as coisas não são muito diferentes (Chiavenato, 1991).

Quando nos referimos a organizações, a “...avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no seu cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.” (Chiavenato, 1991, p. 325). Dentro deste tema pode ser realçado que existem dois termos diferentes, com significados distintos: gestão de desempenho e avaliação de desempenho.

...Avaliar o desempenho, significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação. (...) Gerir o desempenho é um processo um pouco mais abrangente, mas também mais exigente. Consiste, num primeiro momento em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o Colaborador, no início de ciclo de desempenho, o que pressupõe a adoção de um sistema de Gestão por Objetivos incluindo, designadamente, objetivos comportamentais. *(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 411)*

Quando se fala em avaliação de desempenho das organizações, é importante abordar também o tema da cultura organizacional, para se perceber de que forma estes tópicos se influenciam. Como já abordado, a cultura de uma organização é constituída por todas as características das atividades que são desenvolvidas nessa organização e que de uma certa forma definem a “personalidade” da organização, distinguindo-a de todas as outras organizações. É através da cultura que uma organização manifesta os seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. Sem todas essas definições, as organizações tornam-se frágeis à resolução dos seus problemas (Santos M. S., 2011).

Para que os objetivos da organização sejam atingidos, torna-se importante implementar os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD), cujo tema será abordado em

profundidade mais à frente nesta dissertação, e que orientam toda a organização da melhor forma para obter as metas que se pretendem atingir. Antes disso, interessa perceber de que forma é que a avaliação de desempenho surgiu e como é que esta foi evoluindo ao longo do tempo até aos dias de hoje.

## **Evolução da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho realizada nas organizações é um dos componentes que deve ser tido em conta quando se fala da gestão de Recursos Humanos nessa mesma organização. Quanto a essa gestão que tem evoluído bastante ao longo do tempo, não só na forma como é realizada, como também nas responsabilidades que tem a seu cargo, Carvalheiro sugere-nos que o surgimento de uma “secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX” apesar da sua importância e funcionalidade tomar um carácter mais importante “apenas a partir do início do século XX” (Carvalheiro, 2011, p. 25).

Porém, mesmo antes destas datas e da existência de departamentos ou secções que se debruçam sobre a avaliação de desempenho, Chiavenato remete-nos à existência de sistemas formais de avaliação em plena Idade Média:

A Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo.  
(Chiavenato, 1991, p. 323)

Enquanto estes sistemas eram principalmente baseados em auto classificações, surge bastante mais tarde (por volta de 1842) um sistema de relatórios feito anualmente e implementado pelo Serviço Público Federal dos Estados Unidos em que o objetivo é avaliar o desempenho dos seus próprios funcionários. Em 1880 o mesmo sistema é adotado pelo exército americano e já em 1918 a General Motors “...desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos.” (Chiavenato, 1991, p. 323).

Segundo Chiavenato (1991), a avaliação de desempenho a nível organizacional só começou a ter proporção depois da Segunda Guerra Mundial, em que existia uma preocupação com a eficiência da máquina, como forma de aumentar a produtividade. Só a

partir de início do século XX é que o trabalho do homem é dimensionado em paralelo com o requinte da máquina.

Entre 1927 e 1932, Elton Mayo (1880-1949) realizou aquelas que ficariam conhecidas como as experiência de Hawthorne numa fábrica da Western Electric Company em Chicago, cujo objetivo era “...determinar a relação entre intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio de produção.” (Moura D. M., 2016, s.p.). Estas experiências que se foram realizando, acabaram por ficar conhecidas como Teoria das Relações Humanas (ou Escola das Relações Humanas), passando a ser levado em consideração os funcionários e as necessidades dos mesmos para o trabalho, colocando de parte a ideia do homem como máquina de trabalho e produtividade (Angélica, 2014). Passou-se a conhecer e a medir as potencialidades das pessoas, levando-as a aplicar esse mesmo potencial e impulsionando as suas energias em direção à ação. O desempenho humano numa organização passa a ter uma forte importância, sendo o seu papel dinamizador nos restantes recursos organizacionais. Desta forma, é importante que todo o desempenho humano seja planeado, implementado, avaliado e orientado para objetivos comuns (Chiavenato, 1991).

### ***1.1. Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD)***

A avaliação de desempenho que é realizada nas organizações, só faz sentido quando existem objetivos e metas a atingir. Para chegar lá, é necessário que todo o trabalho realizado seja edificado e cumpram as mesmas regras. Daí, surge a necessidade de executar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). A implementação de um SAD tem que ter por base uma intenção estratégica, a partir da qual será criada toda uma estrutura para atingir esse fim (Carvalho, 2011).

Assim, “...a introdução de um SAD contribui para observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre quais as melhorias necessárias a inserir e o modo de os conseguir.” (Pereira, 2013, p. 15).

Uma boa aplicação de um SAD permite não só avaliar o “...contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da empresa” (Carvalho, 2011, p. 64), como também permite detetar as falhas que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

Torna-se então necessário que exista um “...processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados (...) Este processo requer que funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem o seu desempenho.” (Reifschneider, 2008, p. 49).

Pereira (2013), considera que quando uma organização decide criar e implementar um SAD, é importante que esteja ciente que os procedimentos na aplicação da avaliação de desempenho devem responder a três questões fundamentais:

**QUANDO:** frequência da avaliação – esta periodicidade deve garantir um *feedback* eficaz. Por norma, a avaliação costuma ser anual, existindo ainda acompanhamento mensal ou trimestral para que haja um desenvolvimento contínuo.

**COMO:** conhecimento formal por parte do avaliado sobre a sua avaliação. O mais utilizado é a entrevista entre o avaliador e o avaliado; no entanto, varia consoante os diferentes objetivos do SAD.

**QUEM:** traduz-se no uso de diferentes fontes de avaliação em simultâneo: avaliador, pares e próprio, dependendo a escolha do contexto organizacional em que se insere o SAD.

## GESTÃO POR OBJETIVOS

A Gestão por Objetivos (GPO) também denominada por Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) consiste numa conceção mais recente em que “...a avaliação de desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro.” (Sakano, et al., 2014, p. 9).

Este método surge como reação às limitações que existiam nos métodos tradicionais utilizados para a avaliação de desempenho, tendo como objetivo a participação do funcionário e a melhoria do seu desempenho (Reifschneider, 2008). Sobre as características deste método e suas vantagens e limitações, será abordado na subsecção 1.3. *Métodos utilizados na avaliação de desempenho*, presente neste mesmo capítulo desta dissertação.

Após esta apresentação de SAD, podemos concluir que se a sua implementação for bem estruturada e organizada pode fazer com que todos os processos ligados à avaliação de desempenho decorram da melhor forma e sem complicações ou com o mínimo possível de

falhas, sendo sempre o objetivo eliminá-las. No entanto e independentemente da forma como é aplicado um SAD ou do tipo de método que será utilizado, de uma forma geral existem sempre benefícios e limitações que lhe estão associadas. É importante saber tirar partido dos benefícios e saber minimizar ao máximo as limitações, para que tudo corra dentro do esperado e para que se possam atingir os objetivos organizacionais. Na próxima secção deste capítulo serão abordados os principais benefícios e as principais limitações que estão associados a qualquer tipo de SAD.

## ***1.2. Benefícios e Limitações da Avaliação de Desempenho***

Avaliar o desempenho de pessoas que realizam tarefas numa empresa pode ter os seus prós e contras. O que pode ser benéfico para uns, pode não ser tão positivo para outros e vice-versa. Assim, falando da avaliação de desempenho, torna-se igualmente importante investigar quais os benefícios e as limitações que esta prática pode trazer para uma organização e quais os principais pontos que poderão ser favoráveis ou influenciar de forma negativa essa mesma avaliação.

### **BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Através da avaliação de Desempenho é possível analisar o comportamento e as qualidades de cada indivíduo. Partindo dessa análise, “...é possível identificar novos talentos dentro da própria organização” (Periard, 2011, s.p.).

É também através da Avaliação de Desempenho que é possível melhorar o desempenho das chefias. Segundo Lucena (1992) citado por Stela e Silva os esforços acabam por se concentrar naquilo que é realmente importante para a obtenção dos lucros, desperdiçando menos energias nas atividades que acabam por “...contribuir pouco para os resultados gerais e para o crescimento da empresa” (Stela & Silva, 2010, p. 42).

Estando a chefia mais atenta à avaliação de desempenho, acaba por também conseguir que as pessoas avaliadas saibam se realizam o trabalho bem feito. Caso contrário, as atividades são feitas um pouco às cegas e de forma ineficaz (Chiavenato, 2004 citado por Sakano, et al., 2014).

Segundo Chiavenato, “...um programa de avaliação de desempenho (...) traz benefícios a curto, médio e longo prazo” (Chiavenato, 1991, p. 332). Considera também que

de uma forma geral, esses benefícios afetam diretamente o gerente, o subordinado e a organização, das seguintes formas:

**GERENTE:** passa a existir uma base de fatores para avaliar o desempenho e comportamento, neutralizando a subjetividade, através dos quais é também possível melhorar o desempenho geral dos seus subordinados, podendo comunicar com eles sobre a avaliação de desempenho no sentido de os fazer compreender que é através da mesma que se torna possível a avaliação e o melhoramento do seu desempenho.

**SUBORDINANDO:** conhece quais as expectativas e valores pretendidos tanto a nível organizacional como de chefia, de que forma o seu desempenho é avaliado e quais as medidas para ser melhorado. Torna-se mais atento a si próprio, avaliando, criticando e corrigindo o seu próprio trabalho.

**ORGANIZAÇÃO:** torna-se possível avaliar o seu potencial humano, percebendo onde devem incidir os aperfeiçoamentos para que a contribuição dos empregados seja mais benéfica. Torna-se também possível oferecer diferentes oportunidades aos empregados, estimulando-os e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

## LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como em todos os sistemas implantados nas organizações existem benefícios e limitações inerentes aos mesmos. Cabe a cada organização e à sua respetiva chefia/administração zelar para que todo o trabalho cumpra um determinado objetivo, sem deixar que existam barreiras ao mesmo.

É importante que não existam equívocos cometidos na implantação dos SAD e na inadequação de sua metodologia, tendo em conta as novas realidades empresariais (Gil, 2007).

Um SAD que não seja completamente objetivo provoca efeitos negativos. Essa subjetividade pode ser atribuída a várias causas.

Segundo Rocha (1997), podemos sintetizar e considerar que as principais fontes de problemas do processo de avaliação, classificam-se da seguinte forma:

- Julgamento humano
- Avaliadores



- Processo
- Política da organização
- Requisitos legais
- Inflexibilidade do método

**JULGAMENTO HUMANO:** de todas as causas que serão aqui abordadas, sem dúvida que o julgamento humano é das mais frequentes para a subjetividade da avaliação. Dentro do julgamento existe um erro constante “...em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma.” (de Lara & da Silva, 2004, s.p.).

Outro erro constante associado ao julgamento humano está relacionado com o efeito de halo, que resulta do facto de o “...avaliado possuir uma ou duas características exageradamente boas ou más que enviesam o juízo geral do avaliador.” (Rocha, 1997, p. 126).

Consideram-se ainda erros de julgamento humano “...o julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, (...) o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.” (de Lara & da Silva, 2004, s.p.).

**AVALIADORES:** nem sempre os avaliadores trabalham da melhor forma, emergindo daí problemas, muitas vezes associados a “...uma informação inadequada ou errónea.” (Rocha, 1997, p. 126). “Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar desigualdade injusta de avaliações.” (de Lara & da Silva, 2004, s.p.). Como poderemos verificar mais à frente na secção 1.3. *Métodos utilizados na avaliação de desempenho*, há métodos que para serem bem aplicados necessitam de uma avaliação constante por parte do avaliador, o que faz com que esta limitação seja diminuída. No entanto, nem sempre isso acontece.

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO:** torna-se importante que haja adaptação da avaliação sempre que necessário, uma vez que os parâmetros especificados podem nem sempre estar de acordo com aquilo que se espera do trabalhador. “A falta de um adequado

feedback afeta significativamente o comportamento futuro do trabalhador e a sua produtividade.” (Rocha, 1997, p. 127). Outro fator negativo a ter em conta é quando, por vezes, “...o processo de avaliação de desempenho se reduz apenas ao preenchimento de formulários e não à avaliação objetiva crítica.” (Pereira, 2013, p. 21). É importante neste caso que a organização e/ou a equipa responsável pela avaliação esteja aberta a mudanças para que o SAD implementado na empresa seja alterado sempre que se verifique essa necessidade. É igualmente fundamental que os avaliadores tenham um espírito aberto para que se dediquem à avaliação como tal necessita, sem que esta seja apenas o preenchimento de papéis.

**POLÍTICA DE ORGANIZAÇÃO:** é importante que a organização olhe para a avaliação de desempenho como algo positivo que deve ser trabalhado para que sejam atingidos objetivos ou metas inicialmente traçados. Porém, em muitos casos, não é isso que se passa. Para muitas das organizações, “o processo de avaliação ou é meramente ritual ou é usado exclusivamente como base para o sistema de remuneração.” (Rocha, 1997, p. 128).

Na primeira situação considera-se que o processo constitui uma perda de tempo tanto para o avaliador como para o avaliado. Na segunda situação “...a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prémio aos colaboradores melhor avaliados.” (de Lara & da Silva, 2004, s.p.). Segundo Pereira (2013) esta situação acaba por criar conflitos e competição entre os avaliados que acabam por colocar de parte a importância do trabalho em equipa. É importante que esteja ciente na política da organização que o cumprimento das funções e tarefas de cada colaborador não é o suficiente para merecer recompensas. Esta deve estar “...interligada a um incentivo, para que os colaboradores não só cumpram as suas funções, mas as superem.” (Pereira, 2013, p. 20). Na mesma lógica está a alteração do salário que deve ter em conta outras variáveis como “...a antiguidade, a função desempenhada, o estado financeiro da organização, os imperativos legais e o valor do mercado.” (Rocha, 1997, p. 128). Para que esta limitação seja reduzida ao máximo, é necessário que exista um espírito aberto por parte da administração da empresa no que diz respeito à avaliação de desempenho. Se a própria organização olhar para esta questão como uma perda de tempo, os avaliadores e os avaliados não terão a motivação suficiente para que sejam cumpridos os objetivos de forma positiva.

**REQUISITOS LEGAIS:** segundo Rocha (1997) a regulamentação coletiva sobre salários, conteúdos funcionais e promoções no sistema de carreira, são alguns dos fatores legais que impedem que a avaliação de desempenho seja um instrumento de gestão, passando assim a ser um mero ritual. Cabe à organização dar a volta a esta questão e saber dar mérito aos colaboradores que cumpram os objetivos, contornando os requisitos legais.

**INFLEXIBILIDADE:** “...finalmente, o processo de avaliação nem sempre tem em conta o dinamismo do conteúdo funcional, o que pode falsear os resultados.” (Rocha, 1997, p. 129). É importante ter em atenção que a avaliação da equipa não deve ser baseada no comportamento individual dos indivíduos, mas sim no todo.

### Quadro resumo dos benefícios e limitações

Em suma e de uma forma geral, a avaliação de desempenho trás os seguintes benefícios e limitações:

| <b><i>BENEFÍCIOS</i></b>  | <b><i>LIMITAÇÕES</i></b>  |
|---|---|
| <p><b><i>GERENTE:</i></b> neutraliza a subjetividade e consegue melhorar o desempenho dos seus colaboradores.</p> <p><b><i>SUBORDINADO:</i></b> torna-se mais atento a si e ao seu trabalho uma vez que passa a conhecer os objetivos pretendidos e a forma como é avaliado.</p> <p><b><i>ORGANIZAÇÃO:</i></b> de uma forma geral é possível perceber o que necessita de ser aperfeiçoado e a melhorar o relacionamento humano no trabalho.</p> | <p><b><i>JULGAMENTO HUMANO:</i></b> quando o avaliador se foca em pontos que não deveriam entrar para a avaliação ou realiza-a de forma errada (efeito de halo).</p> <p><b><i>AVALIADORES:</i></b> observação errada dos comportamentos dos colaboradores.</p> <p><b><i>PROCESSO DE AVALIAÇÃO:</i></b> quando este não é o mais adequado ou não é realizado da melhor forma.</p> <p><b><i>POLÍTICA DA ORGANIZAÇÃO:</i></b> a própria organização não encara a avaliação de desempenho da melhor forma nem lhe dedica a atenção necessária.</p> <p><b><i>REQUISITOS LEGAIS:</i></b> a própria regulamentação legal limita a avaliação de desempenho.</p> <p><b><i>INFLEXIBILIDADE:</i></b> má avaliação sendo esta influenciada pelo comportamento individual e não da equipa de trabalho.</p> |

Tabela 1 – Quadro resumo dos benefícios e limitações  
Fonte: elaboração própria

À primeira vista e analisando o quadro resumo apresentado, verificam-se mais limitações do que benefícios com a aplicação da avaliação de desempenho. No entanto, as características associadas aos benefícios têm uma maior ponderação do que as limitações, que poderão ser contornadas. Além destes pontos apresentados, existe ainda uma série de métodos de avaliação de desempenho que tendem a dar ênfase aos benefícios a minimizar as limitações. No entanto, não existe nenhum método que seja perfeito e 100% viável. Cabe a cada organização escolher o melhor método para si e aplicá-lo da melhor forma. Assim, e para uma melhor compreensão deste assunto, na próxima secção serão abordados os principais métodos existentes, sendo feita uma descrição dos mesmos e de uma forma mais específica, as vantagens e desvantagens de cada um.

### ***1.3. Métodos utilizados na avaliação de desempenho***

A forma como é feita a avaliação de desempenho de cada funcionário dentro de uma organização, varia de acordo com diversos fatores. Talvez o principal fator de escolha do método a utilizar se prenda com a cultura da organização, cujo tema foi já abordado no início deste capítulo. Segundo Periard (2011), outros fatores importantes estão relacionados com as necessidades gerais da organização, da gestão da mesma e os objetivos traçados para a avaliação. É também importante o perfil dos avaliados e a dinâmica de observação que é utilizada.

Outro dos fatores que pode influenciar o método utilizado para a realização de avaliação, está relacionado com a periodicidade com que é feita essa mesma avaliação. Foram criados ao longo do tempo imensos métodos diferentes.

Desta forma, serão apresentados os principais métodos de avaliação existentes, sendo feita uma breve descrição dos mesmos e analisadas as suas vantagens e desvantagens de aplicação. No final, será realizado um quadro resumo com todos os métodos abordados e a comparação entre todos.

## **MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS**

De todos os métodos que serão aqui abordados o método das escalas gráficas é o mais utilizado. Segundo Lara e Silva (2004), este método consiste no preenchimento de um formulário que é composto por dupla entrada. Por norma, as linhas representam todos os

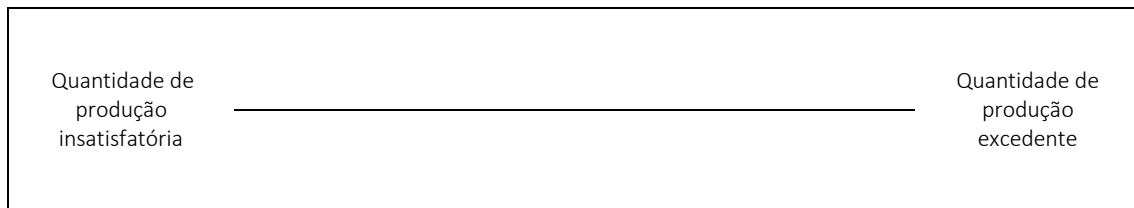
fatores que deverão ser avaliados consoante o desempenho do funcionário e por sua vez as colunas representam os níveis de avaliação desses mesmos fatores.

| Fatores  | Ótimo                             | Bom                              | Regular                             | Sofrível                     | Fraco                          |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Produção<br>(Quantidade de trabalho realizada)                 | Sempre ultrapassa os padrões      | Às vezes ultrapassa os padrões   | Satisfaz os padrões                 | Às vezes abaixo dos padrões  | Sempre abaixo dos padrões      |
| Qualidade<br>(Esmero no trabalho)                              | Excepcional qualidade no trabalho | Superior qualidade no trabalho   | Qualidade satisfatória              | Qualidade insatisfatória     | Péssima qualidade no trabalho  |
| Conhecimento do trabalho<br>(Perícia no trabalho)              | Conhece todo o trabalho           | Conhece mais do que o necessário | Conhece o suficiente                | Conhece parte do trabalho    | Conhece pouco o trabalho       |
| Cooperação<br>(Relacionamento interpessoal)                    | Excelente espírito de colaboração | Bom espírito de colaboração      | Colabora normalmente                | Colabora pouco               | Não colabora                   |
| Compreensão de situações<br>(Capacidade de resolver problemas) | Excelente capacidade de intuição  | Boa capacidade de intuição       | Capacidade satisfatória de intuição | Pouca capacidade de intuição | Nenhuma capacidade de intuição |
| Criatividade<br>(Capacidade de inovar)                         | Tem sempre excelentes ideias      | Quase sempre excelentes ideias   | Algumas vezes apresenta ideias      | Raramente apresenta ideias   | Nunca apresenta ideias         |
| Realização<br>(Capacidade de fazer)                            | Excelente capacidade de realizar  | Boa capacidade de realizar       | Razoável capacidade de realizar     | Dificuldade em realizar      | Incapaz de realizar            |

*Tabela 2 – Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas  
Fonte: Adaptado de Rojas (2012, s.p.)*

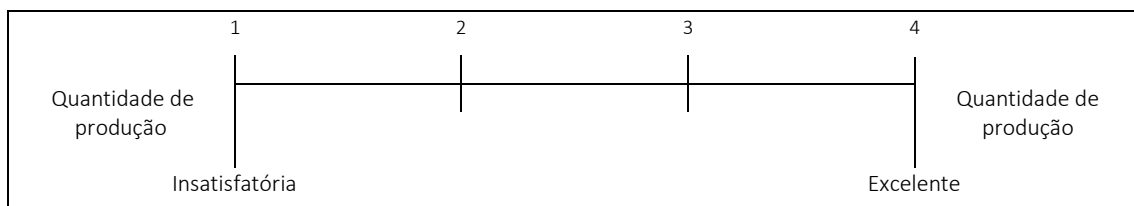
As principais características deste método estão relacionadas com a “...sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos.” (Reifschneider, 2008, p. 51). Segundo Rocha (1997), para que a avaliação seja o mais objetiva possível, é importante que cada variável apresente uma descrição resumida do que realmente se pretende avaliar em cada um dos pontos. Dentro do método das escalas gráficas, Chiavenato (1991) propõe-nos ainda três alternativas de avaliar o desempenho, entre os extremos de insatisfatório ou excelente. De uma forma muito resumida, as alternativas são:

1. **ESCALAS GRÁFICAS CONTÍNUAS:** são definidos um limite mínimo e um limite máximo onde varia o fator de avaliação, e esta pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação.



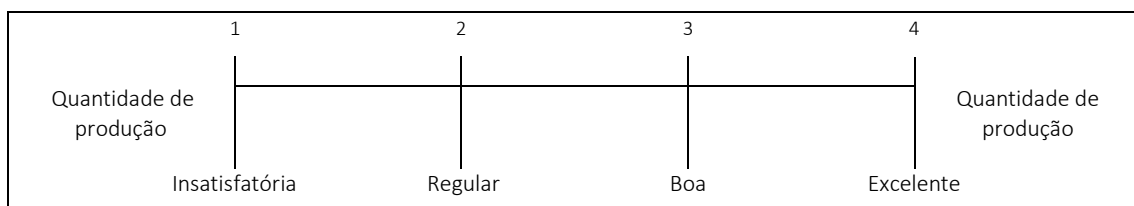
*Figura 1 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas contínuas*  
*Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, p. 334)*

**2. ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTÍNUAS:** idêntico às escalas contínuas com a inclusão de alguns pontos intermédios entre os extremos.



*Figura 2 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas semicontínuas*  
*Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, p. 335)*

**3. ESCALAS GRÁFICAS DESCONTÍNUAS:** é a alternativa mais comum em que os pontos intermédios estão devidamente fixados e descritos.



*Figura 3 - Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas descontínuas*  
*Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, p. 335)*

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS:**

Um dos motivos pelo qual este método é dos mais utilizados relaciona-se com o facto de proporcionar resultados mais confiáveis em relação aos outros métodos que serão posteriormente abordados, assim como a simplicidade de aplicação que não exige que os avaliadores estejam intensamente preparados. No entanto, caso se pretendam resultados

mais objetivos e não tão superficiais pode ser necessário complementar as escalas gráficas com outros métodos (Gil, 2007). Para que se perceba qual a real vantagem deste método em relação a todos os outros, iremos analisá-los de seguida e compará-los no final.

## **MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA**

Segundo Reifschneider (2008), este método tem como foco os aspetos comportamentais utilizando blocos de frases descritivas: “O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.” (Gil, 2007, p. 155).

A escolha das frases deve variar conforme a composição dos blocos. Segundo de Lara e da Silva (2004), se os blocos forem constituídos por frases de significado positivo e por frases de significado negativo, o avaliador deve escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. No entanto, caso o bloco seja composto apenas por frases de significado positivo, o avaliador deverá escolher as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

### Avaliação de desempenho

Funcionário \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Seção \_\_\_\_\_

Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-” para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

|   | N.º | + | - |                                    | N.º | + | - |
|---|-----|---|---|------------------------------------|-----|---|---|
| Faz apenas o que mandam                 | 01  |   |   | Tem medo de pedir ajuda            | 41  |   |   |
| Comportamento irrepreensível            | 02  |   |   | Mantém seu arquivo sempre em ordem | 42  |   |   |
| Aceita críticas construtivas            | 03  |   |   | Já apresentou queda de produção    | 43  |   |   |
| Não produz quando está sob pressão      | 04  |   |   | É dinâmico                         | 44  |   |   |
| ////////////////////////////////////    |     |   |   |                                    |     |   |   |
| Capricha no serviço                     | 33  |   |   | Nunca faz boas sugestões           | 73  |   |   |
| Não tem formação adequada               | 34  |   |   | Nota-se que “ele gosta do que faz” | 74  |   |   |
| Tem boa aparência pessoal               | 35  |   |   | Tem boa memória                    | 75  |   |   |
| Em seu serviço encontra-se sempre erros | 36  |   |   | Gosta de reclamar                  | 76  |   |   |

Figura 4 – Avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, p. 340)

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS:**

Tal como o método das escalas gráficas, este método também não necessita de preparação prévia dos avaliadores e a sua aplicação é simples. No entanto, as frases que constituem os blocos não são escolhidas ao acaso. A sua “...elaboração e montagem é complexa, exigindo um planeamento cuidadoso e demorado.” (Chiavenato, 1991, p. 341).

Os resultados obtidos pelo método da escolha forçada são bastante confiáveis até porque minimizam a influência da subjetividade do avaliador (efeito *halo* já falado anteriormente) (Gil, 2007). No entanto, a avaliação a partir deste método acaba por classificar os funcionários só em bons, médios e fracos.



## **MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO**

Também denominado por “Pesquisa de Campo”, este método é um dos mais completos.

É baseado em “...entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. A partir delas, avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor corretivas.” (Gil, 2007, p. 161).

Segundo Chiavenato (1991) a entrevista que é feita pelo especialista de avaliação é realizada em quatro etapas:

1. Avaliação inicial em que o desempenho de cada funcionário é avaliado em menos que satisfatório, satisfatório ou mais que satisfatórios;
2. Análise suplementar em que é realizada uma avaliação em profundidade através de perguntas do especialista ao chefe;
3. Planejamento em que é realizado um plano de ação para o funcionamento em que pode envolver o aconselhamento ao funcionário, readaptação do funcionário, treinamento, desligamento e substituição, promoção a outro cargo, manutenção do cargo atual;
4. Acompanhamento em que é feita a verificação e comprovado o desempenho de cada funcionário.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS:**

Sem dúvida que este método apresenta muito mais vantagens do que desvantagens. Para além de ser o método mais completo e que permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, permite ainda que seja feito um planeamento de ação que seja capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho. No entanto, este processo é bastante dispendioso pela necessidade de atuação de um especialista em avaliação e também moroso pelo processo necessário da entrevista que é feita um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor (Chiavenato, 1991).

## MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

É um método baseado nas características extremas do comportamento humano, sendo elas positivas ou negativas. Segundo de Lara e da Silva (2004) o supervisor imediato vai observando e registrando os factos que são exceccionalmente positivos e os factos que são exceccionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

| Avaliação de desempenho            |  |                                    |  |
|------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| Funcionário _____                  |  |                                    |  |
| Cargo _____                        |  | Secção _____                       |  |
| Aspetos exceccionalmente positivos |  | Aspetos exceccionalmente negativos |  |
| Sabe lidar com as pessoas          |  | Apresenta muitos erros             |  |
| Facilidade de trabalhar em equipa  |  | Falta de visão ampla do assunto    |  |
| Apresenta ideias inovadoras        |  | Demora a tomar decisões            |  |
| Tem características de liderança   |  | Espirito conservador e limitado    |  |

*Figura 5 – Avaliação de desempenho pelo método dos incidentes críticos*  
*Fonte: Adaptado de Amarante (2016, s.p.)*

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS:**

Para que este método seja devidamente aplicado e funcione como previsto, é necessário que o supervisor pense na avaliação do seu subordinado durante todo o ano e não apenas no desempenho mais recente. O método não tem como preocupação a avaliação de situações normais, mas sim os extremos de comportamento, tanto positivos como negativos (Sakano, et al., 2014).

## MÉTODO DA COMPARAÇÃO DE PARES

Não tão utilizado, o método da comparação de pares ou comparação binária é um método que consiste em comparar cada individuo de um grupo com cada um dos outros elementos, tendo em conta diversos fatores de desempenho. (Gil, 2007). A avaliação é feita

através do preenchimento de um quadro onde devem existir todos os pares possíveis, consoante o número de funcionários a serem avaliados. Devem ainda constar os aspetos pelo qual os funcionários serão avaliados. O avaliador indica para cada funcionário se ele é melhor ou pior que cada um dos demais funcionários naquele aspeto (Sakano, et al., 2014).

| Avaliação de desempenho                             |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Comparação dos empregados quanto à<br>PRODUTIVIDADE | A | B | C | D |
| A e B   |   | X |   |   |
| A e D   | X |   |   |   |
| C e D   |   |   | X |   |
| A e C   | X |   |   |   |
| B e C   |   | X |   |   |
| B e D   |   | X |   |   |
| <b>Pontuação</b>                                    | 2 | 3 | 1 | 0 |

*Figura 6 – Avaliação de desempenho pelo método da comparação de pares  
Fonte: Adaptado de Atilano (2014, s.p.)*

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Trata-se de um processo muito simples de aplicar, mas muito pouco eficiente. As principais críticas a este método estão relacionadas com o facto de “esclarecer pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.” (Gil, 2007, p. 161). Por ser muito pouco eficiente, este método só deve ser utilizado quando os avaliadores não têm condições de usar outros métodos mais apurados de avaliação. Neste caso apenas se consegue identificar quais os colaboradores que estão melhores que os outros colaboradores em determinado aspeto, mas não é possível compreender o quanto melhor eles estão, ou seja, o facto de uma pessoa ser melhor que outra, não significa que realmente seja boa naquilo que faz.

## MÉTODO DA AUTO-AVALIAÇÃO

Tal como o nome indica, este é o método pelo qual o próprio empregado analisa o seu desempenho. Para tal, podem ser utilizados vários dos métodos já apresentados. “No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação e reúne com cada um dos avaliados para discutir os resultados.” (AIMinho, s.d., p. 16).

### VANTAGENS E DESVANTAGENS

Uma vez que os funcionários se avaliam a si mesmos, é necessário que os mesmos possuam um notório grau de maturidade profissional para que a avaliação apresente validade (Gil, 2007). Apesar de este método estimular o empenho e desenvolvimento dos subordinados, é importante ter em conta que os resultados podem ser condicionados pelos interesses individuais de cada indivíduo (AIMinho, s.d.).

## AVALIAÇÃO A 360 GRAUS

Trata-se de um método mais sofisticado em que todos os trabalhadores são avaliados e ao mesmo tempo são avaliadores, mas de uma forma anónima (AIMinho, s.d.).

A abrangência de 360 graus faz com que participem “...da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado...” (Chiavenato, Recursos Humanos, 1991, p. 330).

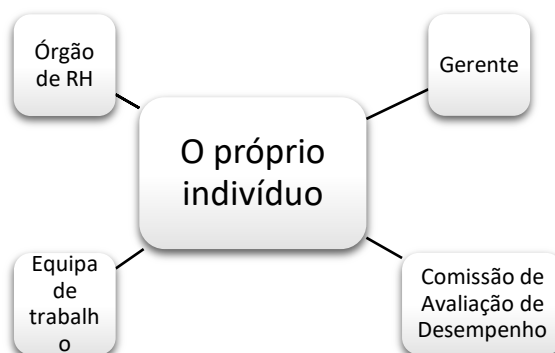


Figura 7 – Avaliação de desempenho pelo método 360 graus  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p.330)

Segundo Reifschneider (2008) este método tem como objetivo o desenvolvimento pessoal, tendo o seu uso se intensificado nos últimos anos. Pretende-se com este método obter informações de múltiplas fontes para uma melhor avaliação de cada indivíduo.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Este método permite que os subordinados avaliem os seus próprios superiores hierárquicos de uma forma livre, uma vez que a avaliação é feita de uma forma anónima. No entanto, "...pode ter efeitos nefastos ao nível da motivação e dos sentimentos de autoestima dos visados, sobretudo as pessoas em graus mais elevados da hierarquia." (AIMinho, s.d., s.p.).

Anonimato é importante principalmente no caso de avaliação de supervisores por funcionários. Comumente, da primeira vez em que é utilizado provoca reações de choque, raiva e rejeição dos resultados. Entretanto, depois dessa reação inicial, espera-se que uma séria consideração dos resultados leve à elaboração de planos de desenvolvimento pessoal. (Bracken et al., 2001 como citado em Reifschneider, 2008, p. 52)

### **AValiação POR RESULTADOS**

Ligeiramente diferente dos métodos já apresentados, no método da avaliação por resultados são fixadas metas para cada empregado, sendo realizada uma comparação periódica entre essas mesmas metas e os resultados efetivamente alcançados. Este método faz com que exista a necessidade de negociação do desempenho entre a chefia e o subordinado, onde deve ficar definido a quantidade e qualidade daquilo que é esperado, assim como os prazos para apresentação de resultados. A avaliação dos resultados obtidos deve ser realizada através de reuniões periódicas. No fim do período de avaliação de desempenho (que por norma é de um ano) é feita uma síntese dos resultados que esclarece se estes ficaram acima, dentro ou abaixo do esperado (Gil, 2007).

| Avaliação de desempenho                  |       |                       |           |                          |           |
|--|-------|-----------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Atividades que serão objeto de avaliação | Metas | Resultados alcançados |           |                          |           |
|  |       | 1.º trim.             | 2.º trim. | 3.º trim.                | 4.º trim. |
|  |       |                       |           |                          |           |
| Acompanhamento do desempenho             |       |                       |           |                          |           |
| Data da reunião                          |       | Comentários da chefia |           | Comentários do empregado |           |
|  |       | — Assinatura —        |           | — Assinatura —           |           |
| Avaliação final:                         |       |                       |           |                          |           |
| Plano de Desenvolvimento do Avaliado:    |       |                       |           |                          |           |

Figura 8 – Avaliação de desempenho pelo método de avaliação por resultados  
 Fonte: Adaptado de Gil (2007, pág. 160)

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Trata-se de um método relativamente prático de aplicar, permitindo identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários através das conclusões a respeito dos resultados. Assim sendo, torna-se possível tomar providências necessárias para o período seguinte de avaliação (Carlos, 2016). No entanto, trata-se também de um método que requer abertura por parte do avaliado e do avaliador, no que diz respeito à negociação do desempenho que é feita entre ambos, na altura de definir os objetivos.

### **AValiação DE Competências**

A avaliação de competências não deixa de ser um complemento à avaliação de resultados, ou seja, consiste na verificação da existência ou não de competências de um funcionário necessárias para o desempenho apresentado (Oliveira D. C., 2016). Enquanto na avaliação de resultados é analisado se as metas que foram inicialmente traçadas são atingidas, neste caso é avaliada a competência de um determinado funcionário para atingir os respectivos resultados. Mesmo que os resultados tenham sido atingidos, é possível que tenham existido

bastantes dificuldades por parte de algum funcionário para os atingir, o que pode demonstrar que o mesmo não possui as competências necessárias para tal.

### **VANTAGENS DE DESVANTAGENS**

A avaliação de competências é um métodos que requer uma comunicação clara sobre as competências que são esperadas de um funcionário, e ao mesmo tempo que haja uma boa capacidade de avaliar a existência ou não dessas competências. Se estas não estiverem inicialmente claras, não vai ser possível para o avaliado tentar atingir os objetivos, nem para o avaliador verificar a sua existência nos seus subordinados.

## **PADRÕES DE DESEMPENHO**

Pode também ser conhecido como padrões de trabalho e é um método que consiste na definição de objetivos apenas por parte da organização. Esta define-os e deve comunicá-los às pessoas que serão posteriormente avaliadas (Dias, 2017). Não existe aqui qualquer tipo de negociação ou reunião entre os avaliados e os avaliadores. A organização estabelece as metas que devem ser atingidas, estas são comunicadas aos funcionários que irão realizar o trabalho e estes devem fazer com que essas metas sejam atingidas. Por norma é também fixado um tempo limite para a obtenção dos objetivos, ao fim do qual é efetuada a avaliação dos funcionários e verificado se as respetivas metas foram ou não alcançadas.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Neste caso, é apenas uma das partes que define os objetivos e a outra limita-se a cumprir. Isto pode causar frustração ou indignação por parte do colaborador, uma vez que este não tem qualquer tipo de influência nos objetivos traçados, estando apenas sujeito a cumpri-los.

## **FRASES DESCRITIVAS**

Ao contrário do método da escolha forçada em que existe a obrigatoriedade de escolha de frases que caracterizam o desempenho do funcionário, o método das frases

descritivas disponibiliza uma lista de frases em que o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado com o sinal “+” ou “S” e as que demonstram o oposto do seu desempenho com o sinal “-” ou “N” (Chiavenato, 1991).

| Avaliação de desempenho |   |         |         |
|-------------------------|---|---------|---------|
| N.º                     | Fatores da avaliação do desempenho  | Sim (+) | Não (-) |
| 1                       | Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?                        |         |         |
| 2                       | Costuma estar alegre e sorridente?  |         |         |
| 3                       | Tem experiência no serviço que está a executar?                                   |         |         |
| 4                       | É contrário a modificações e não se interessa por novas ideias?                   |         |         |
| 5                       | Conhece informações e processos de produção que não devem chegar a terceiros?     |         |         |
| 6                       | Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção às instruções recebidas? |         |         |
| 7                       | Demonstra atração pelo sexo oposto?   |         |         |
| 8                       | Tem interesse em aprender coisas novas?   |         |         |
| 9                       | Seu trabalho carece de mais escolaridade?   |         |         |
| 10                      | Pode planear, executar e controlar as suas tarefas sozinho?                       |         |         |
| 11                      | Sua aparência é boa e agradável nos contactos em geral?                           |         |         |
| 12                      | Demonstra concentração mental nos trabalhos?                                      |         |         |
| 13                      | A atenção no trabalho exige que ele esforce a vista?                              |         |         |
| 14                      | Presta atenção às condições de trabalho, principalmente à ordem?                  |         |         |
| 15                      | O resultado do trabalho tem erros e não é satisfatório?                           |         |         |
| 16                      | Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho?            |         |         |
| 17                      | Gosta de fumar?   |         |         |
| 18                      | É desleixado na sua aparência pessoal e no vestir?                                |         |         |
| 19                      | Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante o seu trabalho?               |         |         |
| 20                      | Olha cuidadosamente o desempenho das máquinas onde trabalha?                      |         |         |

Figura 9 – Avaliação de desempenho pelo método das frases descritivas  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, pág. 347)

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

É importante que o avaliador seja objetivo na seleção das frases, sem que corra o risco do julgamento humano, umas das principais limitações da avaliação de desempenho. O avaliador deve conhecer o desempenho do colaborador e avaliá-lo sem cair no efeito de halo.



## **AVALIAÇÃO DE POTENCIAL**

A pensar no desempenho do futuro, são identificadas as potencialidades do avaliado em relação à realização de tarefas ou atividades que lhe possam vir a ser atribuídas. Desta forma é possível identificar talentos num trabalhador cujas atividades desempenhadas possam estar aquém das suas capacidades, passando a existir aqui uma base para que os funcionários sejam recolocados dentro da organização (Oliveira D. C., 2016).

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

A avaliação de potencial tem a grande vantagem de ajudar a fornecer informação sobre o comportamento dos colaboradores em caso de conflitos ou divergências. É possível descobrir os novos talentos mais indicados para a promoção de cargo, além de aumentar a produtividade e lucratividade de uma organização. Trata-se no entanto de um método de avaliação que requer bastante trabalho inicial, uma vez que é necessária a realização de diversos questionários e testes psicológicos realizados de forma individual ou em grupo (Marques, 2016). É igualmente importante que numa fase inicial sejam definidas todas as potencialidades que se pretende que sejam avaliadas relativamente às atividades e tarefas que serão propostas aos trabalhadores. Deve ser a partir dessas potencialidades que o subordinado deve ser avaliado e não outras, para que não exista aqui a possibilidade de julgamento humano, uma das limitações da avaliação de desempenho.

## **MÉTODOS MISTOS**

Tal como o nome indica, pode por vezes ser necessária a utilização de vários métodos de avaliação. Isto acontece quando a organização possui um maior leque de funcionários e atividades desenvolvidas por estes, o que implica que sejam realizadas avaliações diferentes.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

A utilização de vários métodos de avaliação, pode trazer resultados mais precisos e objetivos que, se bem aproveitados, podem melhorar a produtividade e lucro da empresa.

## **GESTÃO POR OBJETIVOS**

Não só uma forma de avaliar, mas sim uma forma de gerir, a Gestão por Objetivos (já falada na secção *1.1 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO*) foi delineada em 1954 por Peter Drucker, tendo mais tarde caído um pouco no esquecimento, devido ao aparecimento do Balanced Scorecard que será posteriormente abordado (PortalGestão, 2012). Neste caso não existe uma imposição de objetivos ou metas, mas sim uma negociação dos mesmos. Esta negociação é realizada entre o gestor e o colaborador, e é também definido um período de tempo para que estes sejam alcançados. É importante que os objetivos definidos estejam de acordo com os objetivos da organização e que sejam específicos e mensuráveis. Dentro do período de tempo inicialmente definido, o gestor e o colaborador devem reunir-se para discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos (Stela & Silva, 2010).

Segundo Sakano, et. al (2014) para que este método funcione da melhor forma, é necessário que sejam cumpridas 6 etapas:

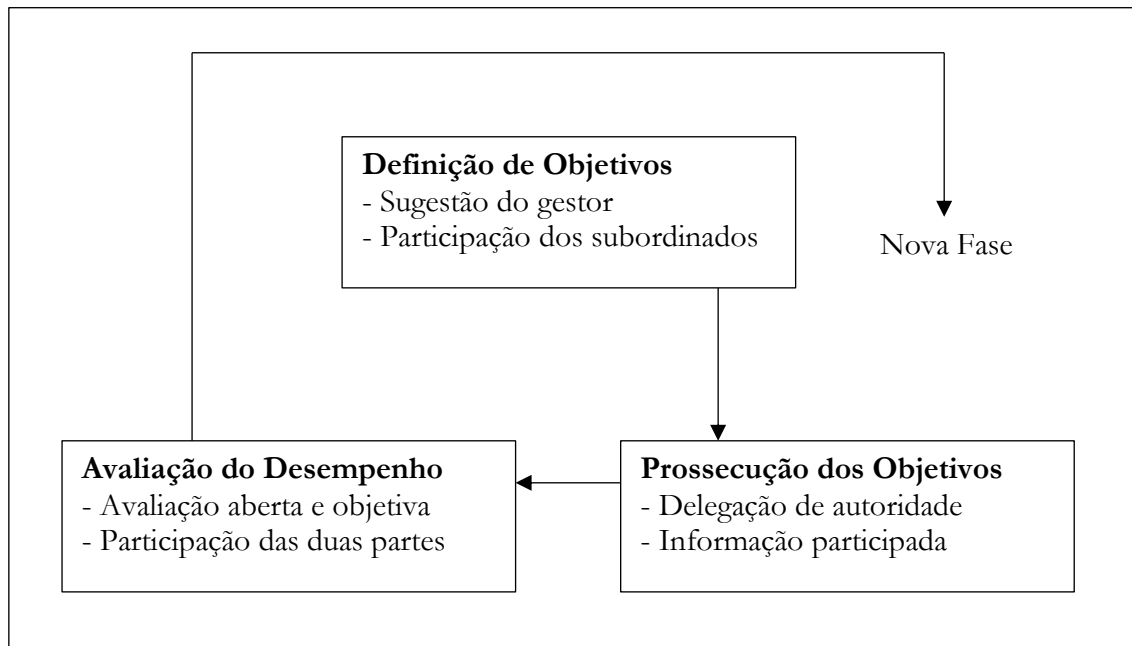
1. Estabelecer as metas da organização;
2. Estabelecer as metas departamentais;
3. Discutir as metas departamentais;
4. Definir resultados esperados;
5. Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados;
6. Dar feedback.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

É importante que o colaborador esteja motivado para poder apresentar planos e propor correções e ideias, o que faz com que o colaborador se sinta parte integrante da organização. Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu parecer (positivo ou negativo) relativo ao desempenho do colaborador e respetivos objetivos atingidos. O gestor não deve nunca ter em conta aspetos ou ideias que não estejam definidos nos objetivos ou não tenham sido comunicados ao colaborador (de Lara & da Silva, 2004).

Segundo Rocha “a motivação pode ser definida como o conjunto de atos que encorajam uma pessoa a ter atitudes positivas em relação à prossecução dos objetivos.”

(Rocha, 1997, p. 131). Para tal, há algumas regras a ter em conta para que haja uma adequada motivação:



*Figura 10 – Regras para uma adequada motivação na gestão por objetivos  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991)*

## BALANCED SCORECARD

O sistema do Balanced Scorecard (muito conhecido pela sigla BSC, que será utilizada nesta dissertação) foi desenvolvido na década de 90 por dois professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton. Segundo Paulillo (2018), o objetivo dos professores era fugir um pouco do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturação ou mercado e apresentar um novo modelo de gestão estratégica para medição de resultados e definição de objetivos. Atualmente o BSC é utilizado em organizações de todo o mundo, tendo vindo a ganhar cada vez mais adeptos deste tipo de metodologia estratégica. São definidas metas a longo prazo e com o BSC pretende-se que sejam determinados os progressos das empresas através da utilização de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Para tal, o BSC abrange 4 perspetivas estratégicas que devem ser definidas, mensuradas e acompanhadas:

1. **Perspetiva Financeira:** define os objetivos financeiros a seguir para que possam ser satisfeitos os acionistas da organização;

2. **Perspetiva de Mercado:** define quais as necessidades dos clientes da empresa, para que possam ser atingidos os objetivos financeiros;
3. **Perspetiva de Processos Internos:** define quais os processos internos que devem ser excelentes, para que se possam satisfazer os clientes e acionistas;
4. **Perspetiva de Aprendizagem:** define os pontos em que a organização deve adquirir aprendizagem e inovação para que se consigam atingir as metas pretendidas.

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Uma das principais vantagens do BSC apontada por Carvalho (2009) relaciona-se com a possibilidade de observar a organização de uma forma mais abrangente, avaliando o seu desempenho global. O facto de o BSC abranger 4 perspetivas estratégicas também faz com que seja menos desgastante o processo de planeamento estratégico. Outra vantagem referida pela autora é o facto de a necessidade de mensuração dos resultados necessitar de uma movimentação constante da organização para que sejam atingidas as metas, o que leva a um maior conhecimento dos funcionários sobre os reais objetivos, influenciando-os de uma forma positiva. No entanto, o BSC apresenta como desvantagens o facto de não observar os fatores externos à organização que poderão influenciar a mesma, bem como a existência de alguma dificuldade em definir objetivos e indicadores não financeiros. No entanto, as desvantagens conhecidas nesta metodologia levam a que os gestores tenham a possibilidade de corrigir possíveis desvios (Carvalho, 2009).

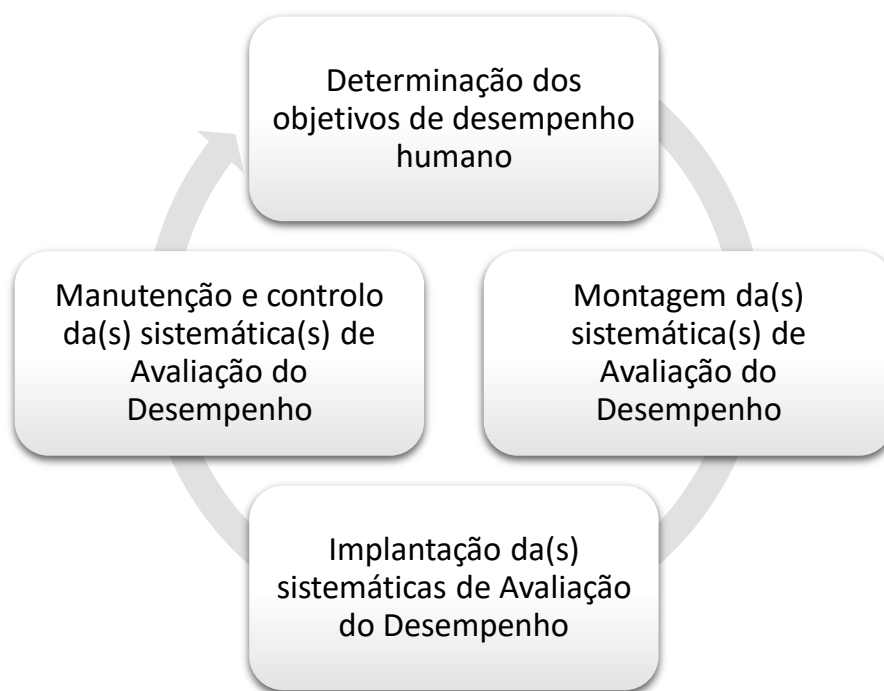
## Quadro resumo dos métodos de avaliação

| <i><b>Métodos</b></i>    | <i><b>Descrição</b></i>  | <i><b>Vantagens</b></i>   | <i><b>Desvantagens</b></i>   |
|--------------------------|--|---|--|
| ESCALAS GRÁFICAS         | Método mais utilizado e mais simples, avalia o desempenho por meio de indicadores definidos.   | De fácil aplicação e permite resultados fiáveis. Não necessita de preparação prévia.                                  | Para resultados mais objetivos, necessita de ser complementado com outros métodos.   |
| ESCOLHA FORÇADA          | Avaliação através da seleção de frases descritivas que melhor caracterizam o desempenho do funcionário.  | De fácil aplicação, elimina o efeito halo obtendo resultados confiáveis e livres de influências subjetivas.           | Exige um planeamento cuidadoso e apenas avalia os funcionários em bons, médios e fracos.   |
| INVESTIGAÇÃO DE CAMPO    | Consiste na realização de reuniões entre o avaliado e um especialista de avaliação de desempenho, para identificar causas de mau desempenho e propor corretivas. | Método mais completo que permite uma avaliação mais profunda e um melhor planeamento de melhoria.                     | Maiores custos devido à atuação de um especialista e mais demorado devido à entrevista que tem de ser feita um a um.                         |
| INCIDENTES CRÍTICOS      | Baseado nas características excecionalmente positivas e excecionalmente negativas a respeito do desempenho dos avaliados.  | Uma vez que deve ser aplicado ao longo de todo o ano, permite que todas as situações comportamentais sejam avaliadas. | Avalia apenas as situações extremas, sem dar foco às situações normais.  |
| COMPARAÇÃO DE PARES      | Consiste na comparação do desempenho de um colaborador com cada um dos outros elementos do grupo.  | Muito simples de aplicar.   | Muito pouco eficiente, uma vez que esclarece pouco sobre os comportamentos   |
| AUTO-AVALIAÇÃO           | A avaliação é feita pelos próprios funcionários.   | Estimula o empenho e desenvolvimento dos funcionários.  | Necessita de uma grande maturidade por parte dos funcionários para que os resultados não sejam influenciados pelos seus interesses pessoais. |
| AVALIAÇÃO A 360°         | O individuo é avaliado por todos os que se encontram ao seu redor, desde colegas, subordinados, clientes, fornecedores.  | Permite que os subordinados avaliem os seus próprios superiores hierárquicos de uma forma livre e anónima.            | Pode ter efeitos negativos ao nível da motivação e autoestima dos visados.   |
| AVALIAÇÃO POR RESULTADOS | São fixadas metas para cada empregado e realizadas comparações periódicas entre as metas e os resultados efetivamente alcançados.                                | Método prático de aplicar que permite identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários.                         | É necessária a existência de abertura por parte do avaliado e do avaliador na altura de definir os objetivos.                                |

|                           |  |   |  |
|---------------------------|--|---|--|
| AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS | Consiste na verificação da existência ou não de competências de um funcionário necessárias para o desempenho apresentado.                                | De fácil aplicação.   | É extremamente importante a existência de uma comunicação clara sobre as competências que são esperadas.                                   |
| PADRÕES DE DESEMPENHO     | Os objetivos são apenas definidos por parte da organização, e comunicados às pessoas que posteriormente serão avaliadas.                                 | Uma vez que é apenas uma das partes que define os objetivos, não há espaço para discordância.   | As pessoas a serem avaliadas limitam-se unicamente a cumprir os objetivos traçados, podendo esta situação causar frustração ou indignação. |
| FRASES DESCRITIVAS        | Através de uma listagem de frases descritivas o avaliador seleciona as que caracterizam o desempenho do subordinado e as que caracterizam o oposto.      | Ao contrário do método da escolha forçada, este método não obriga à seleção de frases.  | É importante que o avaliador seja objetivo na seleção das frases, e que conheça o desempenho do seu colaborador.                           |
| AVALIAÇÃO DE POTENCIAL    | Constitui a identificação de potencialidades do avaliado em relação à realização de tarefas ou atividades que lhe possam vir a ser atribuídas no futuro. | Permite a identificação dos novos talentos indicado para a promoção de cargos, aumentando a produtividade e lucratividade de uma organização. | Requer bastante trabalho inicial, uma vez que necessita da realização de diversos questionários e testes psicológicos.                     |
| MÉTODOS MISTOS            | Consiste na utilização de vários métodos de avaliação.   | A utilização de vários métodos pode proporcionar resultados mais precisos e objetivos.  | É necessária a existência de bastante atenção e disciplina para que a análise de diferentes métodos não cause complicações ou misturas.    |
| GESTÃO POR OBJETIVOS      | É feita uma negociação de objetivos entre o gestor e o colaborador e definido o período de tempo para que estes sejam alcançados.                        | Um colaborador motivado faz com que este se sinta parte integrante da organização.  | O gestor não deve nunca ter em conta aspetos ou ideias que não estejam definidos nos objetivos.  |
| BALANCED SCORECARD        | Consiste na definição de objetivos através das perspetivas financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizagem.                              | Permite uma observação do desempenho global da organização e influência os funcionários de forma positivas para serem atingidos os objetivos. | Não observa tanto os fatores externos à organização e que poderão influenciar a mesma.   |

*Tabela 3 – Quadro resumo dos métodos de avaliação*  
*Fonte: Elaboração própria*

Em suma, e segundo Chiavenato (1991), independentemente do método escolhido pela organização para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, estão subjacentes as seguintes etapas:



*Figura 11 – Etapas da Avaliação de Desempenho*  
*Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991, p.119)*

Nesta secção foram apresentados 15 métodos diferentes de avaliar o desempenho das pessoas nas organizações. Verifica-se que cada vez mais as organizações olham para os seus recursos humanos como parte integrante da empresa e não como máquinas ou instrumentos de obtenção de lucros. Daí a importância dos métodos de avaliação de desempenho.

Cabe a cada organização analisar os métodos existentes e seleccioná-los de acordo com o trabalho que é desenvolvido ou com a forma como querem atingir os objetivos.

Como foi possível verificar, a escolha do método faz com que seja também escolhido o responsável pela realização da avaliação do desempenho, podendo esse responsável variar entre o gerente, o próprio indivíduo ou até por outros fatores. A definição do responsável de avaliação pode não só ser influenciada pelo método de avaliação como pode também ser influenciada por outros fatores. Para uma melhor perceção desses fatores, na secção seguinte serão apresentadas as hipóteses de responsáveis pela avaliação de desempenho e a influência que isso pode ter na mesma.

#### ***1.4. Responsabilidade da avaliação de desempenho***

A responsabilidade de quem avalia o desempenho de outro varia não só de acordo com o método de avaliação escolhido pela organização, como também varia consoante a política de organização da empresa, inserida na sua cultura e também a organização dos recursos humanos.

O mais comum é que a avaliação seja da responsabilidade do chefe/gerente. No entanto, segundo Chiavenato (2007) essa responsabilidade pode também ser atribuída ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao gerente em conjunto, à equipa de trabalho, à área de Recursos Humanos ou a uma comissão de avaliação.

Tendo então em conta a política de cada organização e as diferentes formas de avaliar e filosofias distintas, podemos verificar as seguintes diferenças:

#### **AVALIAÇÃO POR RESPONSABILIDADE DO GERENTE**

A situação mais comum nas empresas é aquela em que “...o próprio chefe tem a incumbência de avaliar os seus subordinados.” (Gil, 2007, p. 151). Considera-se que é a situação mais vantajosa uma vez que o chefe acompanha e verifica o desempenho dos seus subordinados, conseguindo assim diagnosticar com maior rigor quais os pontos fracos e fortes dos mesmos (Chiavenato, 1989). No entanto deve-se salientar que a avaliação que é realizada com base na perspetiva de uma única pessoa, faz com que exista muito mais subjetivismo, podendo a avaliação não ser a mais adequada de acordo com os objetivos de toda a organização (Gil, 2007).

#### **AUTOAVALIAÇÃO**

A autoavaliação é um procedimento pouco comum que poderá ser utilizado nas organizações mais democráticas em que o indivíduo é responsável pelo seu desempenho e pela sua própria avaliação (Chiavenato, 2007). Neste caso, cada pessoa avalia a sua própria performance e eficácia (Sakano, et al., 2014). No entanto, para que se obtenham bons resultados a partir deste procedimento de avaliação, é importante que sejam desenvolvidos “...esquemas de autoavaliação criteriosamente elaborados (...) em que a empresa seja capaz



de determinar parâmetros objetivos para que cada empregado possa fazê-la da maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais.” (Gil, 2007, p. 151).

## **AVALIAÇÃO POR RESPONSABILIDADE DO INDIVÍDUO E DO GERENTE**

Nesta situação existe um intercâmbio em que ambas as partes contribuem para a obtenção de resultados, funcionando o gerente como guia e orientador e o funcionário realiza a avaliação do seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente (Sakano, et al., 2014).

## **AVALIAÇÃO POR RESPONSABILIDADE DA EQUIPA DE TRABALHO**

Esta alternativa passa pela própria equipa de trabalho em que os seus membros avaliam-se uns aos outros, e com cada um deles são tomadas as medidas necessárias para se melhorar cada vez mais (Chiavenato, 2007). Uma vez que a própria equipa define os objetivos e metas a serem alcançados e esta é responsável pela avaliação, “...requer-se dela suficiente maturidade para que essa modalidade funcione adequadamente.” (Gil, 2007, p. 152).

## **AVALIAÇÃO POR RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Neste caso, é o órgão de recursos humanos que assume a responsabilidade total da avaliação do desempenho de todas as pessoas que fazem parte da organização (Sakano, et al., 2014).

## **AVALIAÇÃO PELA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

Por comissão de avaliação entende-se um grupo de pessoas que por norma pertencem a diversas áreas ou departamentos, podendo estes membros ser permanentes ou transitórios (Chiavenato, 2007). Esta equipa deve ser constituída pelos supervisores diretos

dos funcionários a serem avaliados (membros transitórios), assim como o presidente da organização ou o seu representante, o diretor da área de RH e um especialista em avaliação de desempenho (membros permanentes), podendo esta comissão variar consoante a organização e as suas necessidades (Chiavenato, 2007; Sakano, et al., 2014).

Ao contrário da avaliação que é feita apenas por uma pessoa, a avaliação realizada por uma comissão de avaliação, ou seja, por várias pessoas, tende a ser mais fiável e justa e menos subjetiva.

“O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores. Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores.” (Sakano, et al., 2014, p. 104).

Analisando as diferentes possibilidades existentes para atribuição de responsabilidade à avaliação de desempenho, são várias as conclusões que podem ser observadas.

À primeira vista, é possível perceber que na avaliação torna-se mais precisa e coerente quando é realizada por várias pessoas e não só por uma, uma vez que o risco de subjetividade é diminuído. Torna-se possível anular questões com vieses individuais dos avaliadores.

Apesar de todas as vantagens que se podem verificar em todos os outros pontos, a avaliação por responsabilidade do gerente acaba por ser a situação mais comum, uma vez que é este que acompanha todo o desempenho dos seus subordinados ao longo do tempo, não estando sujeito apenas a um espaço de tempo relativamente reduzido. Além desse aspeto, o gerente acaba por ser parte integrante da organização, não advindo daí custos extras para a mesma.

## ***Conclusão do Capítulo 1***

A realização de pesquisa bibliográfica para este primeiro capítulo trouxe conhecimentos mais aprofundados sobre a questão da avaliação de desempenho e de todos os pontos que estão associados à mesma.

Concluiu-se que apesar de a avaliação de desempenho estar presente em diferentes aspetos do nosso quotidiano, nem sempre nos apercebemos que a realizamos. Relativamente à avaliação de desempenho humano nas empresas, esta sofreu bastantes alterações positivas ao longo do tempo, sendo cada vez mais valorizados os funcionários e as necessidades dos mesmos, dando atenção ao seu bem-estar para que estes possam atingir os objetivos pretendidos e consequentemente aumentar os lucros de uma empresa.

Para que tal seja possível, é necessário que a empresa possua um Sistema de Avaliação de Desempenho bem estruturado e organizado que seja capaz de analisar, estruturar e melhorar estratégias que trarão benefícios e minimizam ao máximo as limitações que possam surgir de uma avaliação mal realizada.

Tal como foi verificado, as limitações de aplicação da avaliação de desempenho são ainda numerosas e até superiores aos benefícios. No entanto, cabe à organização a seleção e implementação dos métodos mais adequados para que essas mesmas limitações sejam inimizadas. Um método bem selecionado e aplicado pode trazer à organização muitos mais benefícios, tornando-se algo bastante vantajoso e não apenas um procedimento obrigatório. Dentro dessas vantagens, podem ser realçadas a motivação dos colaboradores para que realizem o trabalho necessário, não só para atingir as metas traçadas, como também para superá-las e obter resultados para a empresa muito mais competitivos e de maior lucro. Consequentemente, isso trás para os colaboradores não só o mérito de terem realizado um bom trabalho, como também pode trazer progressão da carreira e do salário recebido. Bons resultados obtidos pela empresa significam funcionários mais felizes, como também clientes e acionistas mais satisfeitos que irão apostar mais naquela empresa.

Em suma, torna-se de facto importante que todos os membros da organização tenham mente aberta para que o rumo da empresa seja apenas um, independentemente dos cargos que ocupam ou das tarefas que realizam. É cada vez mais importante haver compreensão que um líder não é aquele que manda executar, mas sim aquele que dá o exemplo, que executa, que exemplifica e que coloca a sua equipa no seu mesmo nível e não

abaixo. Só uma equipa unida e bem estruturada é que pode levar uma empresa em frente e a obter cada vez mais.

## ***Capítulo 2 – A formação profissional e o desempenho organizacional***

### ***Introdução***

Se há algo que nos assusta mas com o qual temos de lidar no nosso dia-a-dia, a isso chama-se mudança. Ao mesmo tempo, é essa mudança que tanto nos assusta que também nos permite evoluir.

Na perspectiva de Gandrita (2017), hoje em dia não basta uma empresa ter solidez, nem ser a mais forte se esta não tiver capacidade de adaptação para poder lidar com as tão assustadoras mudanças. É essa rápida capacidade de adaptação dos indivíduos de uma organização, que é exigida, assumindo-se como o principal desafio colocado à gestão nos dias de hoje. Desta forma, a gestão da mudança representa atualmente uma preocupação para as empresas, tendo aqui a gestão de pessoas um papel importante de forma a diminuir a resistência individual e organizacional (Gandrita, 2017).

Neste contexto de adaptação à mudança, é crucial a formação profissional a partir do qual se pode dotar as pessoas das competências necessárias que as farão ganhar mais confiança e maior abertura a mudança.

No que diz respeito à gestão de empresas e ao objetivo das mesmas sem dúvida que o principal foco é a obtenção de lucro. Para tal, existem diversos fatores que são importantes e com os quais as empresas se debatem. No entanto, exista cada vez mais a perceção que uma organização com um forte capital humano é sem dúvida uma empresa competitiva.

### **Definição de Formação Profissional**

Apesar de continuar ainda em desenvolvimento, o conceito de formação profissional não é uma ideia recente.

Este assunto tem vindo a merecer atenção desde o governo do Marquês de Pombal, em pleno século XVIII (Estrategor, 2016).

No entanto, segundo Guedes (1930) citado por Lourenço, só na década de 30 é que a expressão formação profissional passou a ser considerada "...de ensino técnico formal para profissionais da base da cadeia operativa orientado para jovens." (Lourenço, 2015, p. 13).

Desde então, a formação profissional tem evoluído e surge em vários locais com diversas definições.

Em 1975 (a 4 de Junho), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou a sua sexagésima sessão em que lança a sua recomendação 150 sobre o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, sendo esta aplicada à orientação profissional e à formação profissional, tanto para jovens como para adultos, em que define que a formação profissional visa descobrir e desenvolver habilidades humanas para uma vida produtiva e satisfatória que, em conjunto com diferentes formas de educação, pretende melhorar as habilidades individuais para entender individual ou coletivamente o que diz respeito às condições de trabalho e o ambiente social, e influenciá-los (OIT, 1975).

Numa outra ótica, a Lei de Bases do Sistema Educativo (lei n.º 46/86 de 14 de Outubro) considera que a formação profissional é uma modalidade especial de educação e, "...para além de complementar a preparação para a vida ativa iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais..." (AR, 1986, p. 3073).

Em 1987, a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) publicou uma primeira versão de 23 termos relacionados com a formação profissional, sendo esta atualizada para uma segunda versão em 1991 com 67 termos. Atualmente, a versão publicada em 2001 conta já com 170 termos, onde se encontram incluídos os 67 termos anteriores, tendo os mesmo passado por um processo de revisão e atualização. Nesta versão mais recente, o conceito de formação profissional corresponde ao "Conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica." (CIME, 2001, p. 25).

O Ministério do Emprego e da Segurança Social (MESS) emite o Decreto-Lei n.º 401/91 de 16 de Outubro, em que define a formação profissional como "...o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida activa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional." (MESS, 1991, p. 5380).

Por sua vez, o atual Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro, apresenta uma definição simples, entendendo-se “«Educação e formação profissional» ou «formação profissional» a formação com objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais.” (MTSS, 2007, p. 9168).

Em 2014, a CEDEFOP lança a Terminologia da política europeia da educação e formação profissional, composta por 130 termos, onde apresenta uma definição adaptada da *European Training Foundation* (1997) em que Ensino e Formação Profissional “...tem como objetivo dotar as pessoas de conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e/ou competências exigidos por profissões específicas ou pelo mercado de trabalho.” (CEDEFOP, 2014, p. 293).

Analisando a compilação de definições recolhidas, pode-se concluir que, apesar de se ter vindo a tentar delimitar uma definição única, o mesmo não é ainda possível, o que pode estar relacionado com as diferentes adaptações que se pretendem fazer aos diversos contextos sociais e económicos.

A formação profissional tem-se mostrado cada vez mais importante, tendo a sua evolução sido mais considerável desde que Portugal entrou para a comunidade Europeia em 1986 e começou a ter acesso aos fundos estruturais como o Fundo Social Europeu (FSE), que permitiu aumentar significativamente a formação inicial e continua (Lourenço, 2015). Desde então a evolução foi bastante significativa, tendo sido criadas diversas entidades relacionadas com o assunto. A autora Lourenço apresenta a seguinte ordem cronológica:

1991 – Surge a Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional (DGEFP) para a prestação de apoio técnico e normativo para a formação no sistema de ensino e a formação inserida no mercado de trabalho.

1997 – Foi criado o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) para a implementação de regulamentação relacionada com a acreditação e a certificação.

2002 – Surge a Direção-Geral de Formação Vocacional (DGFV) com as seguintes atribuições: “qualificação inicial de jovens com competências profissionais necessárias à sua transição adequada para a vida ativa; desenvolvimento estratégico do processo de aquisição de aprendizagens por adultos e a dinamização de uma oferta de percursos diversificados e flexíveis de educação e formação.” (Lourenço, 2015, p. 19 e 20).

2007 – Derivada da DGFV, surge a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) com o objetivo de “coordenar a execução das políticas de educação e formação profissional de jovens e adultos e assegurar o desenvolvimento e a gestão do sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.” Atualmente é denominada de Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP).

2007 – Também neste ano é estabelecido o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) que vem exigir a capacidade técnica e pedagógica dos formadores, com o objetivo de melhorar a qualidade da formação profissional.

## ***2.1. Formação profissional como instrumento de gestão***

### **A formação inserida nas organizações**

Quando se fala de formação com especificação para a formação nas organizações existem dois conceitos que se relacionam mas que na realidade são diferentes: formação e aprendizagem.

**FORMAÇÃO:** conjunto de conhecimentos específicos que são ministrados ou adquiridos (ex.: a empresa dá formação aos funcionários) (Priberam Informática S. A., 2018).

**APRENDIZAGEM:** ato ou efeito de aprender (Priberam Informática, 2018).

Segundo Kolb (1984), citado por Mabey e Salaman (1995), que por sua vez foi citado por Caetana e Vala, pode ser referido “...que toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador de aprendizagem, esta última sendo entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transformação da experiência.” (Caetana & Vala, 2007, p. 329).

Em termos organizacionais, Cunha, et. al (2010) citam Cabrera (2006) afirmando que a definição de formação é baseada num conjunto de experiências de aprendizagem que são planeadas pela organização e cujo objetivo é implementar a mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.

A formação é então inserida nas organizações como um instrumento de gestão cujo objetivo é atingir as metas traçadas pela organização, através da transmissão de estratégias e formas de melhorar o desempenho dos colaboradores em determinada função.



## **A importância da formação a nível profissional**

Como abordado na introdução deste capítulo, a melhor arma de uma empresa em termos de competitividade é o investimento forte no seu capital humano. Um dos principais investimentos realizados pelas empresas para fortalecer esta competitividade é realizado com a promoção de formação nos seus trabalhadores.

Fuller e Farrington (2001) fizeram uma compilação de explicações fornecidas por conhecidos e respeitados diretores sobre o porque das organizações promoverem essa formação nos seus trabalhadores. Com base nessas mesmas explicações, os autores chegaram à conclusão que os diretores pretendem melhorar o desempenho dos seus colaboradores e consequentemente da organização no geral, mas no fundo não acreditam que com a formação consigam de facto alcançar esse objetivo.

Assim sendo, estamos perante uma situação de contrariedade, tornando-se importante perceber afinal se a formação é ou não vantajosa para a organização.

França (2013) defende que a formação numa organização é sem dúvida algo necessário e imprescindível para alterar o comportamento das pessoas. Para além dos motivos já tratados como competitividade e lucro, a autora defende que a existência de formação é uma forma de motivar e inspirar os trabalhadores, dando-lhes importância e mostrando que a empresa está disposta a investir para que estes possam realizar as suas funções de uma forma mais adequada e lucrativa. A autora refere ainda, aqui de uma forma mais sintetizada, os seguintes benefícios da formação profissional relativamente ao trabalho:

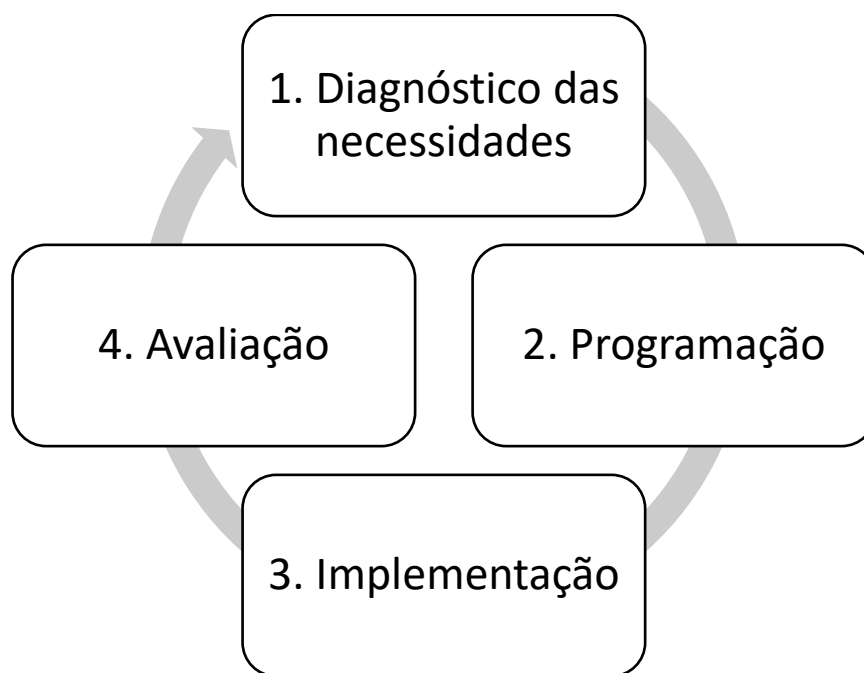
- Aumentar capacidades para novas tecnologias e métodos
- Aumentar a inovação nas estratégias
- Aumentar a dedicação profissional
- Melhorar a motivação dos trabalhadores
- Menor supervisão
- Menos acidentes de trabalho
- Possibilidades de promoção
- Aumento da produtividade

### ***2.2. Planeamento e avaliação da formação***

A realização de formação é algo que implica a necessidade de alguns recursos que a organização terá de despende. Apesar desta despesa de tempo e dinheiro que acaba por ter

um retorno positivo para a organização, é importante que a formação seja devidamente planeada para que não existam gastos desnecessários em atividades que poderão não trazer vantagem para a organização, ou seja, uma empresa que produza enlatados, por exemplo, pode não ter interesse em investir numa formação de bordados para os seus colaboradores.

O planeamento de uma formação é algo que é necessário e importante, em qualquer tipo de formação, em qualquer tipo de entidade, seja ela de ordem profissional ou não. Este planeamento é composto por quatro fases que são habitualmente denominadas de ciclo da formação: uma vez efetuada a última fase há necessidade de voltar à primeira, tal como acontece num ciclo:



*Figura 12 – O ciclo da formação*  
*Fonte: adaptado de Cowling & Mailer (1998, p. 109)*

### **1. Diagnóstico das necessidades**

Para que a formação seja uma mais-valia tanto para a organização como para os trabalhadores, é necessário que seja primeiro realizado um estudo sobre as necessidades de formação existentes. Na sua dissertação, França (2013) afirma que este estudo é a forma mais comum de identificar as carências da organização e perceber se a formação é ou não a resposta aos problemas existentes e qual o tipo de formação que é necessária.

Rocha (1997) identifica três pontos essenciais para o diagnóstico das necessidades: identificação das necessidades; análise das necessidades da formação; conversão das necessidades em objetivos de formação.

## **2. Programação**

Realizado o diagnóstico das necessidades é necessário planejar e programar toda a formação. De uma forma geral, Cowling & Mailer (1998) definem 4 fases para o planeamento:

- Reflexão e precisão das ações a realizar
- Conceção do plano de formação
- Mobilização de recursos
- Implementação das ações de formação e acompanhamento e controlo

Rocha (1997) é mais preciso e define que para a fase de programação é necessário:

- Determinar o n.º de participantes
- Selecioná-los com base no interesse da organização e das capacidades dos candidatos
- Organizar o curriculum de matérias
- Elaborar as normas e regulamentos
- Determinar os métodos de controlo da ação, feedback e avaliação de resultados
- Definição da quantidade de monitores
- Inventariação e recolha de meios pedagógicos e materiais necessários
- Definição dos orçamentos e custos gerais.

Em suma Pina e Cunha et al. (2012) citado por Mendes considera que a programação da formação deve responder às questões “Para quê formar? Em que formar? Com que recursos? Quanto vai custar? Entre outras...” (Mendes, 2014, p. 36).

## **3. Implementação**

Esta fase consiste na execução das atividades que foram programadas na fase anterior. Nesta fase, Cowling e Mailer (1998) realçam a necessidade de acompanhar e controlar as ações de formação para que se possa avaliar se o funcionamento corre como havia sido previsto ou se existe a necessidade de efetuar alterações.

#### **4. Avaliação**

A etapa final do ciclo formativo serve para verificar se as necessidades que foram inicialmente levantadas, foram colmatadas ou não, e conseqüentemente compreender se a programação da formação foi a mais adequada e se esta foi devidamente implementada. No entanto, sobre a avaliação da formação, existe muito mais a dizer.

### **Avaliação da formação**

Apesar de ser a etapa final do processo de formação, a avaliação pode e deve impulsionar o início de um novo ciclo, quando os objetivos iniciais não são atingidos na totalidade.

A avaliação da formação é importante e, segundo Cowling e Mailer (1998), para além de esta permitir analisar as causas das eventuais falhas, permitindo melhorar a formação, é também através da mesma que é possível determinar a eficácia da formação, ou seja, compreender se de facto os objetivos finais foram alcançados. Mendes cita Kraiger et al. (1993) e afirma que “...a avaliação é realizada para responder a duas questões: (1). Se os objetivos foram alcançados e (2). Se o alcançar desses objetivos resulta num aumento do desempenho no trabalho.” (Mendes, 2014, p. 37).

No entanto é importante ter em atenção que podem existir três tipos de avaliação da formação: “...a aquisição efetiva, durante a ação de formação, de conhecimentos e «saber-fazer» novos; a transferência destas aprendizagens para a prática profissional e a avaliação dos impactos desta transferência na performance da empresa.” (Peretti, 1997, p. 384).

### **Modelo de Kirkpatrick**

Em 1959, Donald Kirkpatrick, publicou uma série de artigos sobre formação e avaliação onde apresenta o seu modelo de avaliação que acabou por se tornar o mais utilizado e popular modelo de avaliação da formação e de aprendizagem. Este modelo de quatro níveis mede essencialmente a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados (Moreira, 2009).

Nível 1 (reação) - avalia a reação dos formandos, ou seja, em que medida eles gostaram ou não da formação (Rocha, 1997). Uma reação positiva por parte dos formandos demonstra se os mesmos estão ou não motivados para aprender.

Nível 2 (aprendizagem) – uma reação positiva por parte dos formandos não significa que estes tenham adquirido novos conhecimentos. Podem simplesmente ter gostado do formador e da forma como este orientou a formação. Daí que é realmente importante avaliar o que se aprendeu em termos de conhecimentos, técnicas e comportamentos, mesmo que os formandos não os implementem no seu local de trabalho. Esta avaliação é feita através dos tradicionais testes (Rocha, 1997).

Nível 3 (comportamento) – a participação nos programas de formação deve causar uma mudança comportamental nos seus participantes. No entanto não basta que os formandos tenham gostado da formação e tenham adquirido os conhecimentos, é também importante que estes tenham vontade de mudar e que saibam o que fazer e como fazer para mudar. Para além desta atitude positiva, é igualmente necessário que a chefia proporcione um ambiente correto ao trabalhador para que este possa implementar a mudança (Mendes, 2014).

Nível 4 (resultados) – pretende-se neste nível avaliar o real impacto da formação na organização com a participação dos colaboradores. “Os resultados incluem aumentos de produtividade, redução de custos, satisfação dos clientes e o lucro.” (Mendes, 2014, p. 40).

### ***2.3. Relação entre formação profissional e a avaliação de desempenho***

Um sistema de avaliação de desempenho que seja bem estruturado e realizado, é a base principal para que seja medido o impacto da formação. Saraiva defende que a avaliação de desempenho e os programas de formação da organização devem estar diretamente relacionados, uma vez que ambos são orientados e desenvolvidos em função das necessidades objetivas tanto das organizações como dos próprios colaboradores. Ou seja, a avaliação de desempenho deve estruturar um plano de desenvolvimento pessoal em que as pessoas já saberão à partida qual o percurso formativo que se pretende efetuar, em alinhamento com a própria estratégia da organização, para que sejam garantidos os resultados esperados (Saraiva, 2000).

Costa (2009) faz ainda uma relação das vantagens da avaliação de desempenho e a formação em que a realização da avaliação de desempenho permite que seja realizado o levantamento das necessidades de formação e permite também validar as ações de formação e de desenvolvimento. No que diz respeito à chefia, esta consegue conhecer quais as necessidades e expectativas de formação dos membros de uma equipa, identificando de que forma as ações de formação estão a contribuir para a melhoria do desempenho. Relativamente ao colaborador, este consegue reconhecer melhor os seus pontos fortes e nomear aqueles que poderão ser ultrapassados com a formação. Estimula também o seu autodesenvolvimento e identifica em que medida a formação contribui para a melhoria do seu desempenho.

Podemos verificar que a avaliação de desempenho tem um forte impacto na determinação das ações de formação a desenvolver e que apesar de esta estar sempre sujeita a um constante aperfeiçoamento, é bastante útil para detetar os problemas que existem na organização e sobre os quais se deve atuar. É também importante ter em atenção que muitas das vezes os fatores críticos de desempenho podem não estar relacionados com o fracasso do trabalhador, mas sim com uma formação inicial desajustada.

## ***2.4. Impacto da formação nas microempresas***

Para que possa ser avaliado de que modo a formação tem impacto nas microempresas, é importante compreender numa primeira visão o significado de microempresa. No entanto, esta definição variava de país para país o que poderia causar incoerências. Assim, A Comissão das Comunidades Europeias lançou a recomendação de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, considerando um mercado único e sem fronteiras internas, sendo esta definição utilizada nas políticas comunitárias aplicadas no interior da Comunidade e do Espaço Económico Europeu.

Através desta recomendação fica então definido que:

Entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma actividade artesanal ou outras actividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma actividade económica. (*Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p. 124/39*)

De forma a categorizar as empresas, foram definidos efetivos e limiares financeiros, sendo que a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é composta pelas empresas que empregam um máximo de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. Acima destes valores, estamos perante uma grande empresa.

Dentro da categoria das PME temos as seguintes definições:

|                          | <b>Limite máximo de funcionários</b> | <b>Volume máximo de negócios anual ou balanço máximo total anual</b> |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Médias empresas</b>   | 250                                  | 50 milhões de euros ou 43 milhões de euros                           |
| <b>Pequenas empresas</b> | 50                                   | 10 milhões de euros  |
| <b>Micro empresas</b>    | 10                                   | 2 milhões de euros   |

*Tabela 4 – Definições de pequenas e médias empresas  
Fonte: elaboração própria baseado em Maçari (2016)*

Segundo o *site* de estatísticas PORDATA (2016), em 2014 existiam uma média de 87,2% de microempresas do total de empresas da União Europeia, em alguns sectores de atividades económicas como indústrias transformadoras, construção, comércio por grosso e a retalho, transportes e armazenagem, alojamento, restauração e similares, atividades imobiliárias, atividades de consultoria, científicas e técnicas e atividades administrativas e dos serviços de apoio (PORDATA, 2016).

Uma vez que a proporção de microempresas é tão grande, torna-se bastante importante que exista uma atenção redobrada no capital humano destas mesmas empresas. Como já falado anteriormente, uma boa equipa de trabalho é fundamental para o sucesso e produtividade da empresa, e a melhor arma contra a concorrência. No entanto, no que diz respeito à formação nas pequenas e médias empresas, esta pode ainda ser caracterizada como um paradoxo.

No entanto, para contrariar esta ideia e para que seja adequada a qualificação do trabalhador de modo a que seja possível aumentar a produtividade e a competitividade da empresa, a mais recente lei do Código do Trabalho (Lei n.º 27/2014, de 8 de maio) define que o empregador deve assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de trinta e cinco horas de formação contínua ou o proporcional à duração do contrato nesse ano para o caso de um contrato a termo por período igual ou

superior a três meses. O empregador deve ainda assegurar que pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa tenha formação contínua (AR, Diário da República n.º 88/2014, Série I de 2014-05-08, 2014).

Em suma, independentemente da dimensão da empresa facilmente se compreende que a formação é sem dúvida um fator importante no desenvolvimento dos recursos humanos e, conseqüentemente no sucesso da empresa.



## ***Conclusão do Capítulo 2***

A relação existente entre a formação profissional e o desempenho organizacional é outro dos pontos de interesse desta dissertação. A pesquisa bibliográfica efetuada para este segundo capítulo veio transmitir conhecimentos acerca da evolução da formação a nível profissional e da forma como esta influencia as atividades realizadas numa organização.

Findo este capítulo, foi possível verificar que a formação a nível organizacional é devesas importante para que todos os colaboradores de uma empresa possam estar capazes de lidar com as mudanças necessárias, adaptando-se às mesmas e sendo capazes de lidar com os problemas que vão surgindo, de forma a que todas as atividades sejam desenvolvidas da melhor forma, podendo daí obter os resultados e metas definidos pela organização.

Investir no capital humano é a melhor arma de uma empresa contra a concorrência. Uma das formas de fortalecer este mesmo capital humano é investir na formação adequada. Para tal, é importante de seja realizado um planeamento da mesma de forma a que esta se torne realmente vantajosa e não uma perda de tempo e de dinheiro. O objetivo é obter um retorno positivo.

Foi também possível verificar que, independentemente da dimensão da empresa, a formação deve sempre estar presente, uma vez que uma empresa bem formada é uma empresa forte em crescimento.

## **Parte II - Estudo Empírico**

### ***Introdução***

Realizada toda a pesquisa bibliográfica relevante para o estudo desta dissertação, apresenta-se a segunda parte da mesma, denominada por estudo empírico. Esta segunda parte tem como objetivo a recolha de informação prática que irá complementar toda a bibliografia já apresentada.

Tal como na primeira parte, a parte dois divide-se em dois capítulos. O primeiro capítulo é sobre a metodologia utilizada para o estudo, em que serão apresentados os métodos utilizados para a recolha de dados, sendo especificado o porque da escolha dos mesmos. De seguida são expostos os procedimentos utilizados para a recolha desses mesmos dados, bem como o porquê da utilização dos mesmos. Uma vez que será utilizado um inquérito por questionário, o mesmo será aqui apresentado e serão especificadas as questões colocadas e o porque da utilização das mesmas.

No segundo capítulo desta parte serão apresentados todos os resultados obtidos com o inquérito por questionário, sendo os mesmos analisados e retiradas as conclusões necessárias.

## ***Capítulo 3 – Metodologia***

Tal como em todos os projetos de investigação, esta dissertação partiu de um ponto inicial: a escolha do tema a ser abordado. Como já referido, o tema da formação está bastante relacionado com um gosto pessoal, assim como a relação existente com a vida profissional.

A realização deste terceiro capítulo esta diretamente ligada a uma das partes mais importantes de uma investigação: a Metodologia. Inicialmente será realizado o enquadramento da mesma e a forma como esta foi organizada e planeada para a realização desta dissertação. Deste modo, o capítulo 3 encontra-se dividido em 2 secções: Metodologia de Investigação Científica; Procedimentos e Recolha de Dados.

Na secção *3.1. Metodologia de Investigação Científica*, será apresentada uma definição de Metodologia e das suas fases, sendo apresentada a linha orientadora desta investigação onde constam essas mesmas fases e as respetivas etapas. Ainda nesta secção será apresentado o método de colheita de dados que foi definido, sendo especificado o porquê da escolha do mesmo.

A secção *3.2. Procedimentos e Recolha de Dados* irá especificar todos os procedimentos utilizados para que seja efetuada a recolha dos dados necessários. Uma vez que será utilizado o inquérito por questionário, será definido o universo e a amostra necessária à colocação do mesmo, que será aqui apresentado e especificado.

No final será realizada uma breve conclusão sobre todo o capítulo 3, onde serão apresentadas algumas possíveis limitações existentes com a metodologia adotada.

### ***3.1. Metodologia de Investigação Científica***

“Metodologia: conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica. Também, secção de um relatório de investigação que descreve os métodos e as técnicas utilizadas no quadro dessa investigação.” (Freixo, 2009, p. 280).

Partindo da definição de metodologia apresentada, torna-se imprescindível numa investigação que tudo seja devidamente organizado para que se consigam cumprir todos os objetivos da melhor forma. Para tal, deve ser criada uma linha de orientação, devidamente esquematizada que servirá de guia a todo o processo de investigação.

Para a realização desta dissertação, será utilizado o método científico que propõe a existência de um problema a resolver, é formulada uma hipótese de solução desse problema e verificada a mesma. Assim, o processo de investigação é composto por três fases principais: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica. (Freixo, 2009).

Dentro de cada uma das fases existem etapas que seguem uma sequência lógica e que para esta dissertação foram realizadas da seguinte forma:

|                   |   |
|-------------------|---|
| Fase Conceptual   | <b>1. Escolher e formular um problema de investigação</b>   |
|                   | Relação entre a avaliação de desempenho e o impacto da formação nas microempresas.  |
|                   | <b>2. Revisão de literatura</b>   |
|                   | Apresentada na parte I desta dissertação, dividida em dois capítulos distintos. O primeiro capítulo aborda a avaliação de desempenho nas organizações e o segundo capítulo fala sobre o papel da formação na gestão e na evolução das empresas  |
|                   | <b>3. Enunciar o objetivo</b>   |
|                   | Através da realização de uma boa avaliação de desempenho numa organização, compreender de que forma a formação pode causar um impacto positivo nos colaboradores e consequentemente aumento dos lucros da organização.  |
|                   | <b>4. Formular as hipóteses de investigação</b>   |
| Fase Metodológica | H1: O baixo nível de qualificações traz problemas aos adultos desempregados provocando uma dificuldade de integração no mercado de trabalho.<br>H2: O mercado de trabalho encontra-se em constante reestruturação, aumentando gradualmente o nível de exigência, e reclamando consequentemente um maior nível de conhecimentos por parte das pessoas.<br>H3: A vontade individual de melhorar o nível de conhecimentos conduz as pessoas aos centros de formação.<br>H4: A formação profissional representa um último recurso na busca de melhores conhecimentos e aprendizagens. |
|                   | <b>1. Ética na Investigação</b>   |
|                   | Para salvaguardar a privacidade e a intimidade de todos os sujeitos que possam contribuir para a realização desta investigação, nunca serão colocadas nem expostas questões relacionadas com o núcleo de reserva da privacidade dos cidadãos.   |
|                   | <b>2. Definir população e amostra</b>   |
|                   | A população definida é de 200 indivíduos, o que corresponde de uma amostra de 132.  |
|                   | <b>3. Método de colheita e análise de dados</b>   |
|                   | Realização de um inquérito por questionário   |
| Fase Empírica     | <b>4. Método de recolha de informação</b>   |
|                   | Em papel, através de questionários entregues em mão; em formato digital através dos questionários enviados por email.   |
|                   | <b>1. Recolha de dados</b>  |
|                   | Os dados serão recolhidos e organizados num ficheiro de Excel para se proceder à sua análise  |
|                   | <b>2. Apresentar os dados</b>   |
|                   | Coletados os dados, os mesmos serão apresentados em tabelas ou gráficos, conforme se torne mais simples a leitura e interpretação dos mesmos.   |
|                   | <b>3. Interpretação e análise dos dados</b>   |
|                   | Uma vez apresentados, os dados serão analisados e interpretados, sendo extraídas as conclusões. Todo este ponto será apresentado no capítulo 4.   |

Tabela 5 – Fases e etapas do processo de investigação  
Fonte: elaboração própria

## **Método de recolha e análise de dados**

Segundo Freixo (2009), a recolha de dados deve ser efetuada segundo um plano preestabelecido e é realizada junto dos participantes com recurso aos instrumentos de medida selecionados. Como principais instrumentos o autor enumera a entrevista, a observação e o questionário.

Para a recolha de dados desta dissertação foi definido como instrumento, o questionário. Esta recolha relaciona-se por um lado, com o facto de proporcionar uma recolha de dados objetiva e eficaz, podendo o sujeito responder em qualquer altura, sem a necessidade da presença do investigador. Os dados recolhidos são controlados e organizados de tal forma que possibilita a recolha de informações de uma maneira rigorosa. Por outro lado, a escolha do questionário esta também relacionada com a facilidade de chegar aos inquiridos que poderão participar ativamente nesta recolha de dados. Segundo António Carlos Gil (2008), citado por Numa (2011), o questionário tem ainda algumas vantagens que beneficiarão a investigação:

- Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado por correio;
- Implica menores gastos com pessoas, posto que não exige treinamento de pesquisadores;
- Garante anonimato nas respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem conveniente;
- Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado.

No entanto, existem ainda as desvantagens que devem ser tidas em conta:

- Os dados recolhidos podem ser superficiais;
- As respostas podem corresponder ao que as pessoas dizem que pensam e não ao que efetivamente pensam;
- A forma de aplicação pode prejudicar os resultados;
- A formulação das questões requer rigor (forma, linguagem, vocabulário...);
- Técnica que pode implicar custos elevados.

### ***3.2. Procedimentos e recolha de dados***

Como mencionado na introdução ao capítulo 3, nesta secção serão especificados todos os procedimentos utilizados para efetuar a recolha de dados necessários. Pretende-se com estes dados complementar a revisão de literatura e dar respostas ao objetivo e às hipóteses de investigação que fazem parte da fase conceptual desta investigação.

O questionário foi o instrumento definido para a recolha de dados. Para conseguir obter um considerável número de respostas, este questionário será realizado em formato de papel e em formato digital. A escolha dos dois métodos está relacionada com a possibilidade de chegar a mais público, podendo obter mais dados, para uma análise mais real. Tendo em conta que se pretende estudar o impacto que a formação tem a nível profissional, interessa que os questionários sejam respondidos por quem já tenha realizado formação no âmbito profissional. Assim, os inquéritos serão colocados aos formandos de um centro de formação da área da estética, em Viana do Castelo, ao qual facilmente se consegue ter acesso, tendo em conta a atividade laboral realizada por parte do investigador. Serão então aplicados os questionários em papel aos formandos que irão realizar formação durante o tempo da investigação, sendo esta uma forma de garantir a obtenção de dados, uma vez que os questionários são entregues em mão, é-lhes dado tempo para responder, e serão de imediato recolhidos. No entanto, para um maior leque de respostas e de recolha de dados, o mesmo questionário será enviado por email aos formandos que realizaram formação anteriormente. Para o formato eletrónico, será utilizada a plataforma *Survio*, um *software* de questionários e inquéritos que é utilizado online. No entanto, numa fase inicial é necessário que seja definido o universo e a amostra dos casos sobre os quais se irão retirar conclusões.

### **Universo**

Segundo Hill & Hill (2009), do ponto de vista estatístico que é necessário numa investigação empírica, o Universo ou População é o conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. Como já referido, para a aplicação do inquérito por questionário desta investigação foi selecionado um grupo de formandos pertencente a um determinado centro de formação. Dado o acesso que é possível à base de dados destes mesmos formandos, mantendo todos os critérios de ética relacionados com a salvaguarda da privacidade e a intimidade de todos os sujeitos, é possível determinar que a dimensão do Universo será de 200 formandos.

## **Amostra**

Nem sempre é possível para o investigador recolher e analisar dados para todos os casos do Universo pelo que, nesta situação, é possível considerar uma parte dos casos que constituem esse mesmo Universo. A essa parte designa-se amostra do Universo. É a partir desta amostra que serão obtidos os dados e tiradas as conclusões (Hill & Hill, 2009). Pode até ser tido em conta que quantas mais pessoas forem questionadas, maior será a nossa exatidão. No entanto convém ter em atenção que outros fatores aumentarão como o custo, o tempo de realização, tabulação e análise dos resultados (Comentto, 2014). Para melhor definir a amostra, será utilizado um modelo estatístico que através de parâmetros fundamentais, informa o número representativo de pessoas a partir das quais deverão ser coletados os dados para se conseguir a confiabilidade dos resultados, tendo em conta o universo disponível. Os parâmetros fundamentais a ter em conta são:

**POPULAÇÃO:** “é o número de elementos existentes no universo da pesquisa.” (Santos G. E., s.d., s.p.).

**ERRO AMOSTRAL:** ao utilizarmos uma amostra de tamanho inferior ao total do universo, vamos acabar por obter um certo nível de erro nos dados que observarmos (Ochoa, 2013). Esse erro “...é a diferença de valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. (...) Frequentemente o valor definido é 5%.” (Santos G. E., s.d., s.p.).

**NÍVEL DE CONFIANÇA:** “é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa.” (Santos G. E., s.d., s.p.). “Representa a probabilidade da amostra coletada refletir a população.” (Comentto, 2014, s.p.). Segundo Santos (s.d.) o nível de confiança mais utilizado nas pesquisas é de 95%. No entanto, não será este o valor utilizado no modelo estatístico para cálculo da amostra, mas sim uma variável associada ao nível de confiança e que é definida pela forma da distribuição de Gauss (Ochoa, 2013).





Figura 13 – Distribuição Gaussiana  
Fonte: Ochoa (2013, s.p.)

Assim, para um nível de confiança de 90%, a variável associada terá o valor de 1,645; para um nível de confiança de 95%, a variável associada terá o valor de 1,96; para um nível de confiança de 99%, a variável associada terá o valor de 2,575.

Para o cálculo da amostra, será ainda necessário definir a verdadeira probabilidade do evento, ou seja, qual a proporção que esperamos encontrar. “...Quando uma população é muito uniforme, a convergência para a população normal é mais precisa, permitindo reduzir o tamanho da amostra.” (Ochoa, 2013, s.p.). No entanto, e como na maioria das vezes não existe qualquer tipo de informação sobre o valor que se espera encontrar, este valor é ajustado para os 50%.

Estando todos os parâmetros definidos, pode-se passar ao cálculo efetivo da amostra do qual serão obtidos os dados. Para tal, será utilizada a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 14 – Fórmula para cálculo amostral  
Fonte: Ochoa (2013, s.p.)

Onde:

n = tamanho da amostra que se pretende calcular

$N$  = tamanho do universo (neste caso, 200)

$Z$  = variável associada ao nível de confiança (para um nível de confiança de 95%,  $Z=1,96$ )

$p$  = verdadeira probabilidade do evento (50%)

$e$  = erro amostral (5%)

Efetuada os cálculos, para um Universo de 200, a amostra necessária é de 132.

### **Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário que foi colocado aos formandos (anexo 1), foi realizado de acordo com as necessidades de informação e resposta para os objetivos e hipóteses de investigação apresentados no início deste capítulo. Assim, o inquérito por questionário encontra-se organizado em quatro grupos de questões, da seguinte forma:

#### **Grupo 1 – Caracterização sociodemográfica**

Com as respostas deste grupo, pretende-se caracterizar a amostra de inquiridos, e compreender se esta caracterização pode ter alguma relação com as restantes respostas, ou seja, perceber se o sexo, a idade, o estado civil, o n.º de descendentes, o nível de qualificação e a situação atual face ao emprego de cada indivíduo têm algum tipo de efeito na realização de formação profissional, nas escolhas feitas para a seleção dessa mesma formação tanto a nível financeiro como a nível da possível evolução de carreira que a formação possa trazer.

##### **Alguns aspetos a ter em conta nesta caracterização:**

**IDADE:** numa fase inicial, começou-se por colocar várias hipóteses de resposta, com intervalos de idade, para que o inquirido pudesse escolher o intervalo em que se enquadrava a sua idade. No entanto, chegou-se à conclusão que a seleção de um intervalo pode induzir em erro, uma vez que não é possível saber ao certo o valor exato da idade. Num intervalo entre os 20 e os 29 anos, o inquirido tanto pode ter 20 como 29 anos. Assim, optou-se por colocar um espaço em que o inquirido poderá escrever a sua idade e, posteriormente, na análise de dados, serem organizados intervalos de uma forma mais conveniente, possibilitando uma perceção das idades em valores exatos.

**ESTADO CIVIL E N.º DE DESCENDENTES:** com estas duas questões, pretendesse perceber se a disponibilidade de um indivíduo tanto em termos financeiros como em termos familiares, pode influenciar a seleção da formação adquirida, ou seja, se um indivíduo com mais encargos familiares procura o mesmo tipo de formação ou está disposto a despende da mesma quantia em dinheiro que um indivíduo que não possui o mesmo tipo de encargo familiar, ou ainda se este facto não influencia em nada a decisão do mesmo.

**NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO:** uma pessoa que possui um maior nível de qualificação poderá ou não estar mais disponível para a aquisição de nova formação em relação a um indivíduo que possui um nível de qualificação mais baixo. Por outro lado, um nível de qualificação mais baixo poderá ser uma influência para a aquisição de novos conhecimentos.

**SITUAÇÃO FACE AO EMPREGO:** tal como na questão anterior, um indivíduo que se encontre numa situação de desemprego, pode ser impulsionado a adquirir nova formação que o auxilie na procura de um novo trabalho ou simplesmente na aquisição de novos conhecimentos. Por outro lado, pode ser um aspeto negativo na procura de formação, quando esta implica uma disponibilidade financeira que nesta situação pode não ser tão favorável. Para simplificar e melhor perceber esta influência do nível de qualificação e da situação face ao emprego, interessa perceber se o indivíduo considera ou não que o seu nível de qualificação possa estar a influenciar de forma negativa a sua integração no mercado de trabalho. Por vezes, esta má influência pode não só significar falta de qualificação, como também excesso da mesma. Com esta questão pretende-se dar resposta à hipótese 1 desta investigação (“O baixo nível de qualificações traz problemas aos adultos desempregados, provocando uma dificuldade de integração no mercado de trabalho.”).

## **Grupo 2 – Questões de resposta fechada**

Neste grupo são colocadas as questões e são fornecidas respostas alternativas. Pretende-se que o inquirido escolha apenas uma das respostas possíveis, indicando a que melhor corresponde à resposta que quer dar. Este tipo de questões foram preferidas em comparação às questões de resposta aberta, uma vez que, para além de facilitarem a resposta, facilitam também a análise e categorização das mesmas, permitindo contextualizar melhor a questão (Freixo, 2009).

**Questão 7. “Qual o número de funcionários que existe na empresa em que trabalha?”:**

O objetivo geral desta dissertação é compreender o impacto da formação nas empresas mais pequenas. Desta forma, e caso o inquirido esteja numa situação de emprego, interessa compreender qual a dimensão da empresa em que o mesmo trabalha. Caso o inquirido trabalhe numa empresa de maiores dimensões, os dados serão igualmente analisados, mas de forma mais superficial.

**Questão 8. “Com que frequência realiza formação a nível profissional?”:**

As hipóteses de resposta a esta questão foram pensadas de diferentes visões. A decisão de realizar uma formação a nível profissional pode ter dois pressupostos: ou é realizada a nível pessoal ou é realizada por imposição da empresa empregadora. Quando a formação é realizada a nível pessoal, esta implica despesas para o(a) formando(a), facto este que pode reduzir o número de formações a realizar no mesmo ano; pode ainda haver a hipótese em que o próprio formando não se incomode com o facto de investir dinheiro na sua própria formação. Por outro lado, quando a formação é realizada por imposição da empresa podem também existir duas hipóteses: ou a empresa tem uma mente aberta em relação à mudança e daí não se importar de formar bem os seus colaboradores, ou então a mesma só realiza formação porque a legislação laboral o obriga, e para a empresa isto significa apenas gastos.

**Questão 9. “Realiza formações por iniciativa própria ou porque a sua entidade patronal obriga?”:**

Por forma a completar um pouco a informação já adquirida e para obter uma melhor resposta à hipótese 3 desta investigação, é interessante perceber se as pessoas procuram formação por iniciativa própria ou se só o fazem porque são obrigadas a tal, podendo ainda existir a hipótese de ambas as respostas serem possíveis.

**Questão 10. “Quando procura formações para realizar, é estritamente necessário/importante que estas sejam certificadas?”**

Pretende-se com esta questão perceber se é de facto importante ou não que as formações sejam certificadas ou se pode até haver outro motivo que leve os formandos a procurar aquela formação específica. Neste caso e tendo em conta que é necessário que o inquirido tenha um conhecimento específico sobre o que é formação certificada, foi colocada

a hipótese de resposta “Não sabe/Não responde”. Assim, o objetivo é que o inquirido não se sinta constrangido com a questão e que continue atento às questões seguintes.

**Questão 11. “Considera que as formações que realiza...”:**

A informação recolhida com esta questão vai complementar a ideia que os inquiridos possuem em relação à formação. Vai ser possível perceber se estes estão abertos à mudança quando a formação é imposta pela empresa ou se consideram que a formação não é rentável.

**Grupo 3 – Questões de múltipla resposta**

Este grupo de questões tem como objetivo esclarecer e complementar a informação já recolhida e analisar o espírito de abertura do inquirido relativamente à mudança e ao aumento de conhecimentos com a formação que vai adquirindo. Tal como no grupo 2, neste grupo também são fornecidas respostas alternativas, sendo que neste caso o inquirido poderá escolher até 3 respostas (as que considera mais relevantes).

**Questão 12. “Supondo que tem a mesma formação disponível em duas empresas. Quais os motivos que a levariam a escolher qual a formação a realizar?”:**

Pretende-se com esta questão complementar algumas questões já colocadas. Por um lado, perceber se de facto é importante ou não que a formação seja certificada ou se há outros motivos que levam as pessoas a procurar formação (complemento à questão 9). Por outro lado, compreender se a disponibilidade financeira e familiar também podem ter influência (complemento com a caracterização socio-demográfica). Para esta questão o inquirido tem ainda a hipótese de selecionar a opção “outra” em que poderá especificar por suas palavras qual o motivo que o leva a escolher a formação a realizar.

**Questão 13: “Quais as principais diferenças que notou em a realização de formações?”**

É possível com esta questão perceber se os inquiridos realizam formação porque de facto são obrigados e daí não notarem grandes diferenças ou se as realizam porque realmente tem interesse nas mesmas (complemento à questão 9 e à questão 11).

**Questão 14: “De que forma avalia se a formação foi produtiva para si?”**

Relembrando o capítulo 1 desta dissertação em que se fala da avaliação de desempenho e relacionando-a com o impacto que a formação tem nas organizações, o

objetivo desta questão é perceber se os formandos avaliam de alguma forma consciente a formação que realizaram, ou se essa questão cai um pouco no esquecimento.

**Questão 15: “Quando procura ou se inscreve numa formação, os motivos são...”**

Mais uma vez pretende-se verificar o real interesse dos formandos nas formações, colocando aqui como hipótese de resposta a necessidade da “formação profissional”, procurando assim responder à hipótese de investigação n.º 4. Tal como na questão 12, aqui também é possível o inquirido selecionar a resposta “outro”, onde poderá escrever um outro motivo para a realização da formação.

**Questão 16: “Colaboradores que realizem formação constantemente fazem com que...”**

Do ponto de vista dos formandos, qual o impacto mais direto que a formação pode ter relativamente à empresa, a nível de lucros e de competitividade com as outras empresas.

Para esta questão foi também colocada como hipótese de resposta “Não sabe/Não responde”, tal como aconteceu na questão 10.

#### **Grupo 4 – Questões de resposta em escala ordinal**

“Estas escalas admitem uma ordenação numérica das suas categorias, ou seja, das respostas alternativas, estabelecendo uma relação de ordem entre elas. Contudo, não é possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias.” (Hill & Hill, 2009, p. 108).

Dentro destas escalas, Hill e Hill (2009) consideram ainda que existem dois tipos de perguntas. Nas perguntas de tipo 1, são apresentados um conjunto de itens e o respondente tem de os avaliar uns em relação aos outros, dando-lhes uma determinada ordenação. Não é o tipo de pergunta mais aconselhável, uma vez que não fornece informação muito detalhada. Nas perguntas de tipo 2, o inquirido necessita de avaliar um só item em termos de uma variável. Freixo (2009) complementa esta informação, afirmando que a escala utilizada é denominada de “Escala de Likert”.

Este grupo é então composto por questões do tipo 2 com resposta em escala ordinal, em que são apresentadas sete afirmações, sendo solicitado aos inquiridos que indiquem qual a sua opinião relativamente a cada uma das afirmações. Para tal eles deverão selecionar para

cada variável um item entre 1 e 5, em que 1 significa que discorda completamente da afirmação, 2 discorda da afirmação, 3 concorda parcialmente, 4 concorda e 5 concorda completamente com a afirmação.

O objetivo deste grupo de questões é complementar toda a informação recolhida, podendo ainda obter informação para conciliar com a informação recolhida na questão 15, de modo a obter resposta à hipótese de investigação n.º 4.

Finalizado este capítulo, é possível compreender a real importância da metodologia na investigação e a necessidade que a mesma seja bem estruturada e organizada, para que ocorram o mínimo de falhas possíveis ou até que as mesmas sejam completamente eliminadas.

Realizada a estruturação de todas as fases e etapas necessárias à investigação, passou-se então à realização da parte empírica desta dissertação, em que existe a necessidade da recolha de dados. Antes de passar à recolha efetiva, existem outros aspetos que convém serem tidos em conta, para que o trabalho seja realizado com a maior eficiência, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis, sem a necessidade de realizar trabalho que não será rentável. Foi então definido o universo de estudo e calcula a amostra necessária, tendo sido devidamente analisados e especificados todos os parâmetros fundamentais. Calculada a amostra, partiu-se para a aplicação empírica do questionário.

Em suma, pretende-se com este capítulo que sejam obtidas as informações necessárias para complementar todo o estudo até aqui realizado, para que se consigam obter todas as respostas necessárias para os objetivos e hipóteses de investigação inicialmente traçados. No entanto, dado o avançar do tempo, prevê-se neste momento a possibilidade de o número de questionários respondidos até ao final do tempo não corresponda ao número necessário calculado pela fórmula amostral, podendo o mesmo não trazer as respostas necessárias para a investigação. Caso o mesmo se verifique, é possível que seja alargado o público para responder ao inquérito, tendo sempre em atenção a homogeneidade do público inicialmente definido, de modo a que os resultados não sejam muito diferentes.

## ***Capítulo 4 – Apresentação e análise de resultados***

Depois de realizada a metodologia de investigação científica, especificados e aplicados todos os procedimentos para recolha de dados e efetuada a respetiva recolha, torna-se agora necessário apresentar esses mesmos dados, realizar a sua análise e discuti-los, retirando daí todas as conclusões necessárias que irão complementar o estudo bibliográfico já efetuado.

Como havia já sido abordado no ponto 3.1. Metodologia de Investigação Científica, o método utilizado para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário, que chegou aos inquiridos através de formato digital ou através de formato papel, sendo que neste ultimo caso o mesmo foi entregue em mão. Para tal e tendo em conta a existência de um Universo de 200 formandos, recorreu-se à fórmula para cálculo amostral que definiu a necessidade de inquirir uma amostra de 132 indivíduos para que possam ser obtidos os dados necessários com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. No entanto, não foi possível atingir essa mesma amostra, tendo sido obtidos dados relativos a 102 respostas aos questionários. Desta forma, mantendo o nível de confiança de 95%, o erro amostral corresponde a 6.81% (Solvis, 2018).

Recolhidos todos os questionários, os dados dos mesmos foram devidamente organizados num documento de Excel para se poder proceder à sua análise. Esta análise e interpretação é meramente descritiva, não se pretendendo obter daqui nenhum modelo estatístico específico de análise, ou seja, pretende-se apenas compreender de que forma as pessoas se relacionam com a formação. Foram obtidos os seguintes resultados:



## Grupo 1 – Caracterização sociodemográfica

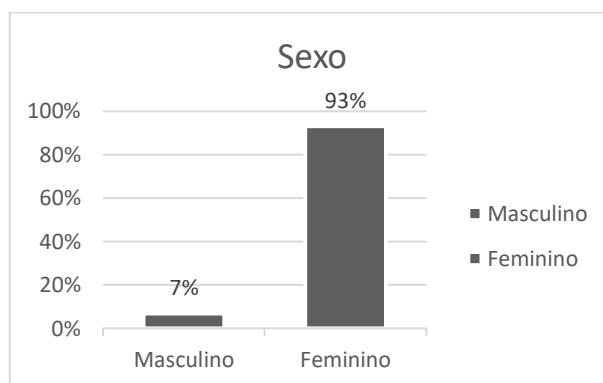


Gráfico 1 – Sexo dos inquiridos  
Fonte: elaboração própria

Tendo em conta que os inquéritos foram colocados aos formandos de um centro de formação da área da estética, verifica-se que o número de inquiridos do sexo feminino é maior que os do sexo masculino. Apesar de não ser relevante para o estudo, é possível concluir que existe ainda um estereótipo de género no que diz respeito aos trabalhos efetuados na área da estética.

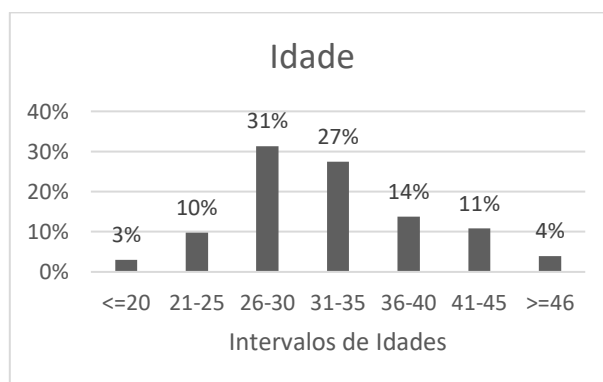


Gráfico 2 – Grupos de idades dos inquiridos  
Fonte: elaboração própria

Recolhidos os dados relativos às idades, foi necessário criar intervalos para enquadrar as respostas obtidas. Numa fase inicial foram criados intervalos de 10 anos. No entanto, notou-se que dentro desses mesmos intervalos existia uma diferença bastante considerável. Assim, foram criados intervalos de 5 anos, sendo possível verificar que a maior parte dos inquiridos se situam entre os 26 e os 30 anos e logo de seguida entre os 31 e os 35 anos.

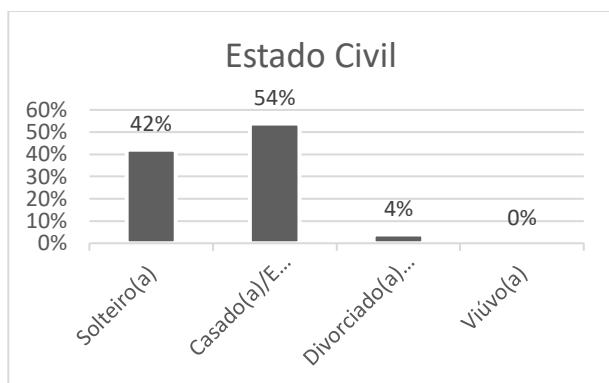


Gráfico 3 – Estado Civil dos inquiridos  
Fonte: elaboração própria

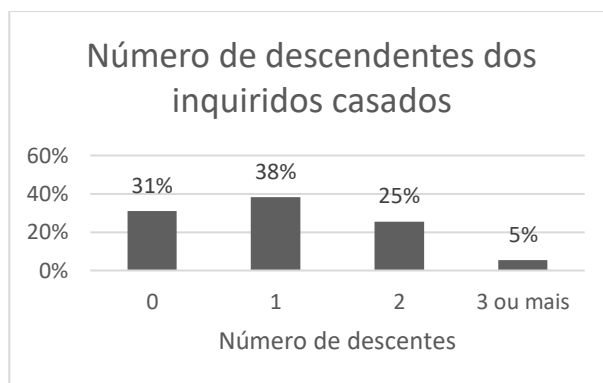


Gráfico 4 – Número de descendentes dos inquiridos casados  
Fonte: elaboração própria

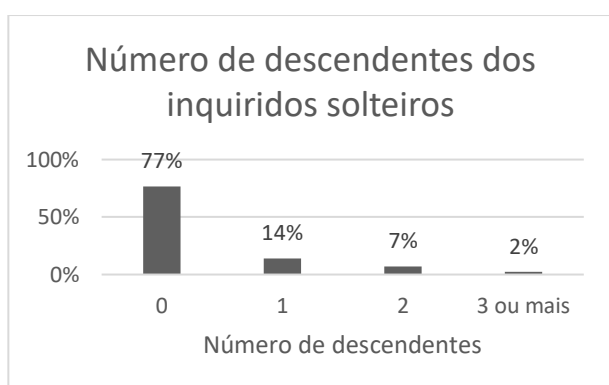


Gráfico 5 – Número de descendentes dos inquiridos solteiros  
Fonte: elaboração própria

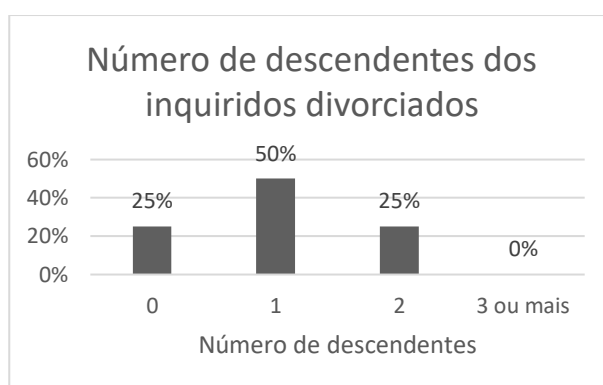


Gráfico 6 – Número dos descendentes dos inquiridos divorciados  
Fonte: elaboração própria

Com os dados recolhidos sobre o estado civil e o número de descendentes dos inquiridos, pretende-se compreender qual a disponibilidade de um indivíduo tanto em termos financeiros como em termos familiares, e se essa mesma disponibilidade pode influenciar na decisão de realizar formação. Assim, é possível verificar que mais de metade dos inquiridos são casados e desses mesmos, a maior parte tem pelo menos um filho. No caso dos inquiridos divorciados, verificamos que metade dos mesmos possui também pelo menos um filho. Daqui pode-se concluir que, apesar de existirem mais encargos financeiros e familiares, os indivíduos não deixam de procurar formação e investir na sua educação.

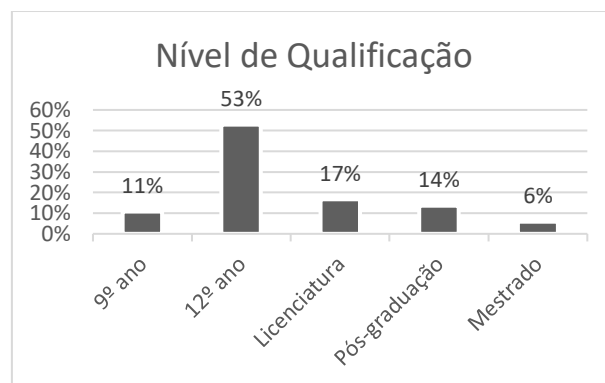


Gráfico 7 – Nível de qualificação dos inquiridos  
Fonte: elaboração própria

Mais de metade dos inquiridos possuem o 12º ano como nível de qualificação. Logo de seguida são os indivíduos com licenciaturas ou pós-graduações que procuram as formações. É possível concluir que, apesar dos níveis de qualificação não serem os mais reduzidos, existe uma preocupação em procurar formação complementar ou até mesmo formação que possibilite a entrada num novo mercado de trabalho.

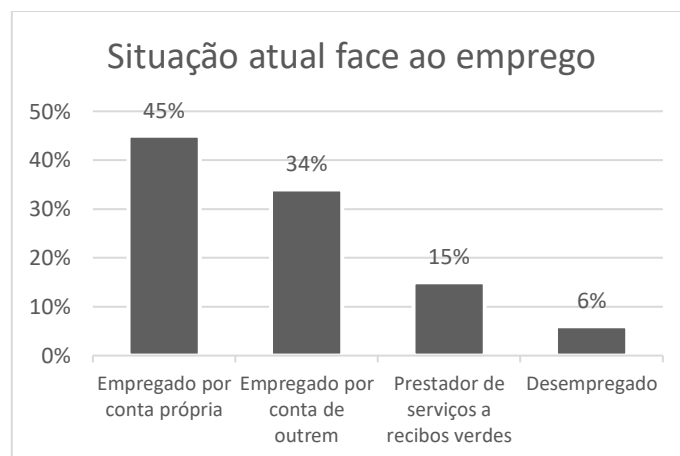
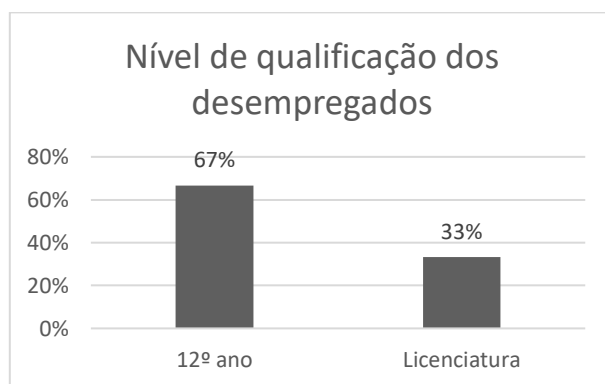


Gráfico 8 – Situação atual face ao emprego dos inquiridos  
Fonte: elaboração própria

A situação atual dos inquiridos face ao emprego pode revelar que estes procuram formação porque esta é de facto importante para os seus negócios, uma vez que quase metade dos inquiridos trabalha por conta própria, o que leva a pensar que estes possuem a sua própria empresa. Por outro lado, os indivíduos que se encontram numa situação de desemprego demonstram que esta situação não é favorável à aquisição de nova formação. No entanto, dos inquiridos que se encontram numa situação de desemprego, 67% considera

que o seu nível de qualificação não dificulta a sua integração no mercado de trabalho, ao contrário dos 33% cuja opinião é oposta. Com esta análise pretende-se responder à hipótese 1 de investigação, verificando-se que o baixo nível de qualificação não traz assim tantos problemas aos adultos desempregados, nem é esse o motivo para a dificuldade de integração no mercado de trabalho.



*Gráfico 9 – Nível de qualificação dos inquiridos desempregados*  
*Fonte: elaboração própria*

Analisando as respostas dos inquiridos desempregados é possível verificar que os mesmos não possuem um nível de qualificação assim tão baixo, sendo que 67% possui o 12º ano e 33 % possui uma licenciatura, não havendo ninguém no desemprego com um nível de qualificação inferior a estes. Desta forma, é possível dar resposta à hipótese 2 de investigação, verificando uma vez mais que não é o nível de qualificação das pessoas que influencia a sua situação de desemprego, ou seja, apesar do mercado de trabalho se encontrar em mudanças constantes, não exige necessariamente uma formação superior.

## Grupo 2 – Questões de resposta fechada

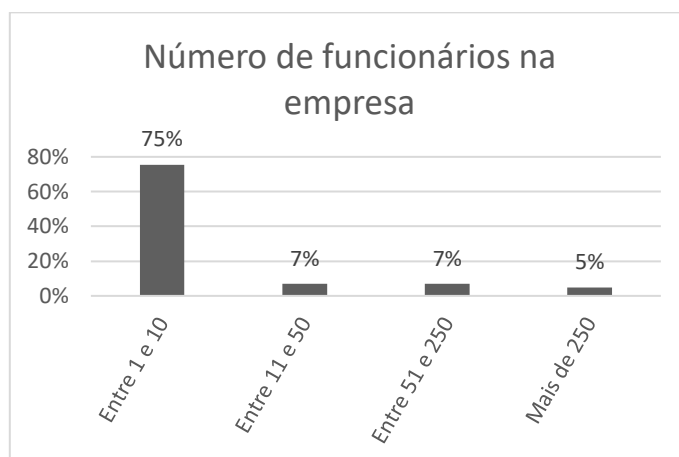


Gráfico 10 – Número de funcionários na empresa em que trabalha  
Fonte: elaboração própria

O objetivo principal desta dissertação é compreender o impacto que a formação dos funcionários tem nas empresas mais pequenas, com principal foco às microempresas, ou seja, com um máximo de 10 funcionários. De todos os inquiridos, 75% trabalha numa microempresa, pelo que se consegue com estes dados delimitar o objeto de estudo que foi inicialmente proposto analisar.

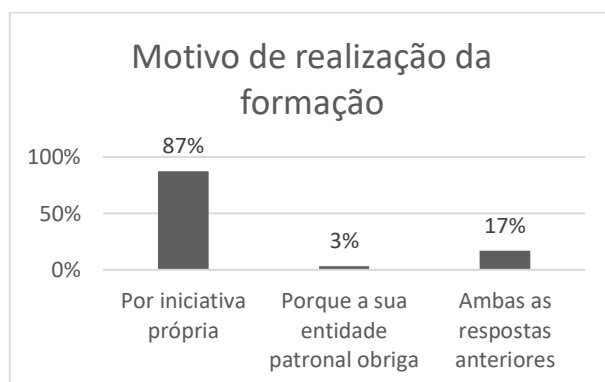


Gráfico 11 – Motivo pelo qual os formandos realizam formação  
Fonte: elaboração própria

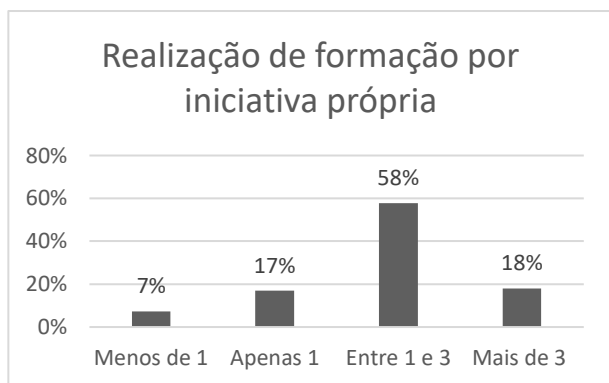


Gráfico 12 – Número de formações realizadas por ano, quando realizadas por iniciativa própria  
Fonte: elaboração própria

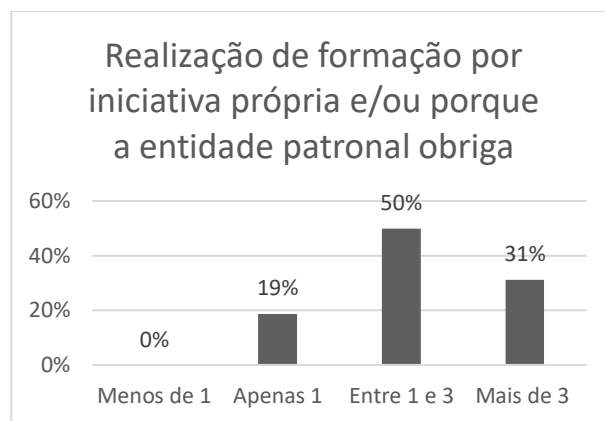


Gráfico 13 – Número de formações realizadas por ano, quando realizadas por iniciativa própria e/ou porque a entidade patronal obriga  
Fonte: elaboração própria

Ao questionar qual o motivo que leva os indivíduos a realizar formação (se é por iniciativa própria, se é porque a sua entidade patronal obriga, ou se é por ambos os motivos) é possível verificar que a grande maioria fá-lo por iniciativa própria e apenas uma pequena minoria é que realiza as formações apenas porque a entidade patronal obriga. Dentro dos que realizam as formações por iniciativa própria ou por ambos os motivos, é bastante específico que a grande percentagem corresponde a um número de formações entre 1 e 3 por ano e logo de seguida aqueles que realizam mais de 3 formações por ano. Daqui é possível verificar que, tanto numa situação como noutra, o real interesse das formações é a aquisição de conhecimento acima das possíveis despesas que se poderão ter com a realização das mesmas.

Através do gráfico 11, é também possível responder à hipótese de investigação 3, em que se verifica que a vontade individual de melhorar o nível de conhecimentos faz com que as pessoas se dirijam aos centros de formação.

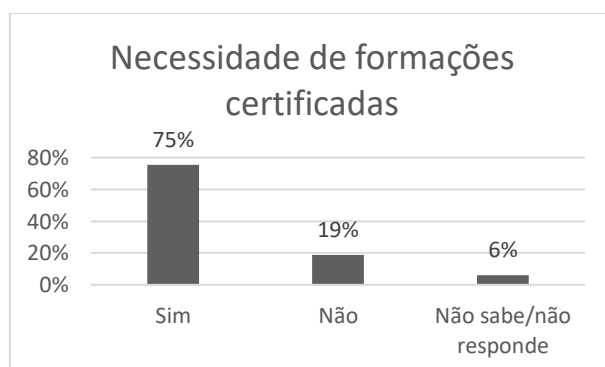


Gráfico 14 – Necessidade/importância de que as formações sejam certificadas  
Fonte: elaboração própria

Pretende-se com estas respostas compreender se de facto é importante ou não que as formações sejam certificadas ou se pode até haver outro motivo que leve os formandos a procurar uma formação específica. É possível então concluir que existe uma grande necessidade ou importância na certificação. No entanto, sabendo que o centro de formação onde foram realizados os inquéritos não é um centro certificado por nenhuma entidade com competência para tal, é também possível conjecturar que os formandos procuram apenas um papel que comprove que aquela formação foi realizada, sem terem a perceção se esse mesmo papel é certificado e possui algum tipo de valor profissional.

### Grupo 3 – Questões de múltipla resposta

Neste grupo de questões, os inquiridos podem escolher até 3 respostas por cada questão (as 3 respostas que considera mais relevantes). Para que a análise seja mais facilmente perceptível, será na mesma realizada em percentagens de respostas (quantidade de vezes que a mesma resposta foi selecionada a dividir pelo número total de inquéritos), pelo que a soma de todas as percentagens não será exatamente 100%.

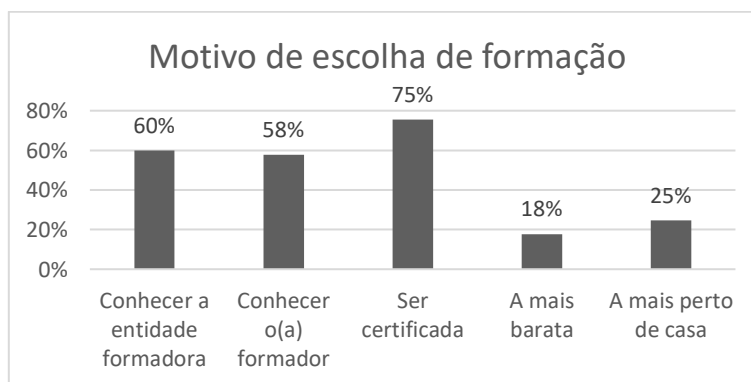


Gráfico 15 - Motivo pelo qual um formando escolhe uma determinada formação, quando a mesma se encontra disponível em dois centros de formação  
Fonte: elaboração própria

A obtenção destas respostas tem como objetivo completar alguma da informação já recolhida. Por um lado, é possível verificar que é importante que a formação seja certificada, mesmo que essa certificação seja apenas uma prova de como aquela determinada formação foi realizada. Por outro lado é também possível verificar que para os formandos interessa mais conhecer a entidade formadora e/ou o(a) próprio(a) formador(a), do que propriamente

as possíveis despesas que terão tanto com a formação como com a deslocação até ao local onde a mesma será efetuada.

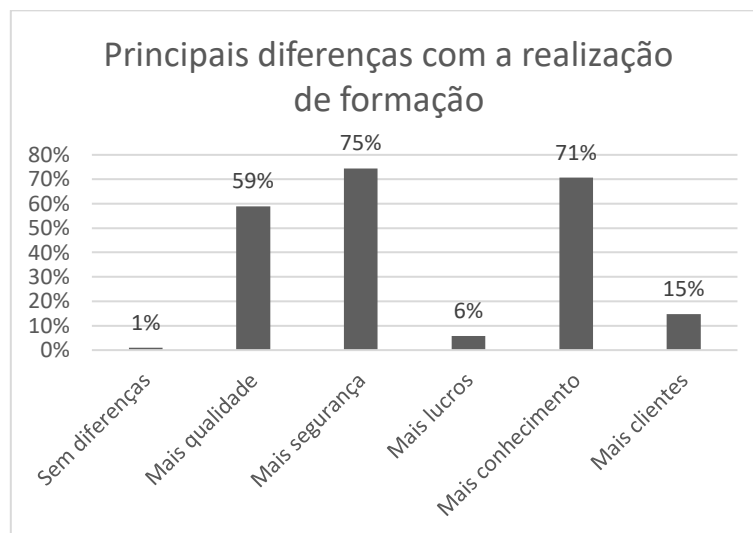


Gráfico 16 – principais diferenças que são notadas com a realização de formação  
Fonte: elaboração própria

Mais uma vez é possível verificar que existe um real interesse nas formações realizadas e que estas não são vistas apenas como uma obrigatoriedade. As principais diferenças que os formandos notam com a realização das formações estão relacionadas com o aumento da qualidade do trabalho que é efetuado, a segurança e a confiança com que realizam o trabalho e o enriquecimento dos conhecimentos que são adquiridos.

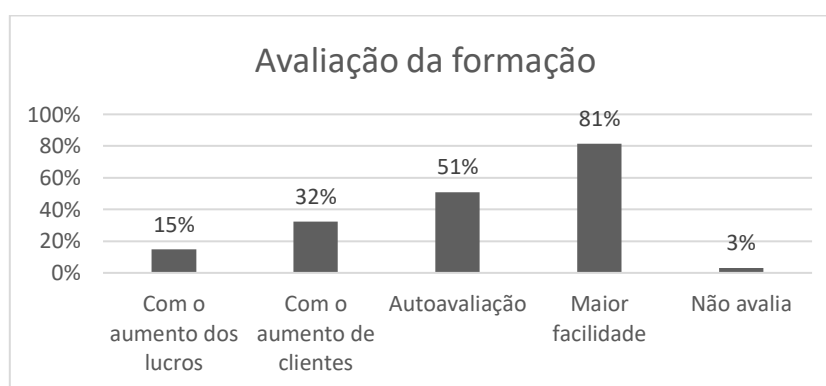


Gráfico 17 – Avaliação da produtividade de uma formação  
Fonte: elaboração própria

Tendo em conta a pesquisa realizada na parte I desta dissertação em que se fala da avaliação de desempenho e do impacto que a formação tem nas organizações, o objetivo destas respostas é compreender se os formandos avaliam de alguma forma consciente a



formação que realizaram. Grande parte dos inquiridos verifica uma maior facilidade na realização dos trabalhos, e realizam uma autoavaliação para verificar se os objetivos foram de facto cumpridos. Verifica-se também que a percentagem de formandos que não realiza qualquer tipo de avaliação é bastante reduzida, o que significa que de facto a realização das formações tem um peso considerável.

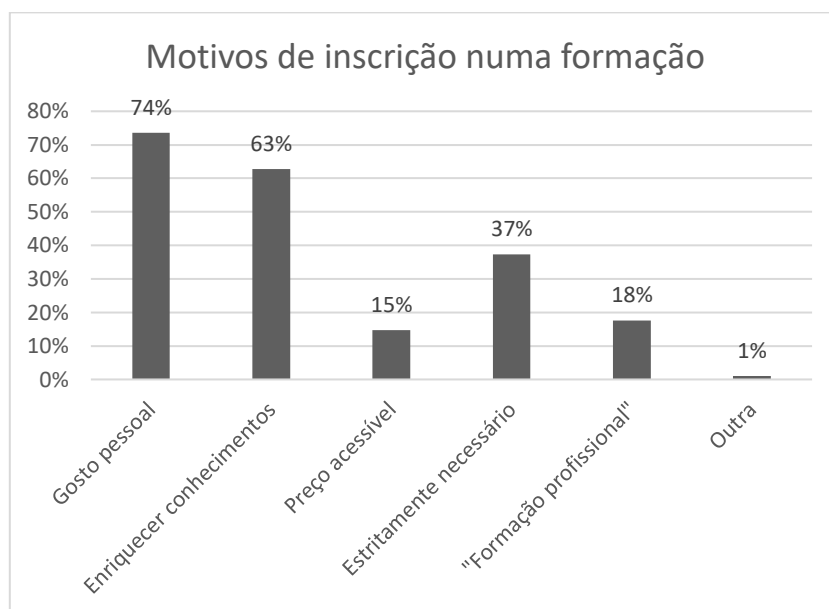


Gráfico 18 – Principais motivos de inscrição numa formação  
Fonte: elaboração própria

O principal objetivo desta questão era obter resposta à hipótese 4 de investigação, em que se pressupõe que a formação profissional representa um último recurso na busca de melhores conhecimentos e aprendizagens. De facto verifica-se que essa opção não se encontra nos três principais motivos que levam os formandos a procurar uma determinada formação, mas sim o gosto pelo tema da formação a nível pessoal, o facto de querer enriquecer os seus conhecimentos mesmo que seja noutras áreas de seu interesse e o facto de a formação ser estritamente necessária para a realização do seu trabalho.



*Gráfico 19 – Consequências verificadas numa empresa cujos colaboradores realizem formação constantemente*  
*Fonte: elaboração própria*

Tal como foi sendo abordado na primeira parte desta dissertação, principalmente no capítulo 2, uma empresa com um capital humano bem formado, é uma empresa competitiva e, consequentemente, mais lucrativa. Do ponto de vista dos formandos que foram inquiridos, as respostas obtidas representam exatamente este aspeto, em que mais de 80% das respostas caem no facto de uma empresa cujos colaboradores realizem formação constantemente se tornar mais competitiva.

#### Grupo 4 – Questões de resposta em escala ordinal

|  | Discorda<br>Completamente | Discorda | Concorda<br>parcialmente | Concorda | Concorda<br>completamente |
|--|---------------------------|----------|--------------------------|----------|---------------------------|
| <b>Os colaboradores de uma empresa devem realizar formação</b>   | 0%                        | 0%       | 0%                       | 17%      | 83%                       |
| <b>O desempenho dos colaboradores de uma empresa melhora com a realização de formação</b>                      | 0%                        | 1%       | 5%                       | 29%      | 65%                       |
| <b>É importante avaliar o impacto da formação a nível profissional</b>   | 0%                        | 1%       | 7%                       | 39%      | 53%                       |
| <b>É importante que a formação seja profissional</b>   | 0%                        | 3%       | 15%                      | 38%      | 44%                       |
| <b>Um colaborador fica mais motivado se tiver formação constante</b>   | 0%                        | 3%       | 12%                      | 43%      | 42%                       |
| <b>A motivação para a realização de formação altera se for trabalhador independente ou por conta de outrem</b> | 5%                        | 21%      | 23%                      | 29%      | 23%                       |
| <b>Numa empresa apenas é importante que a componente operacional tenha formação</b>                            | 26%                       | 34%      | 18%                      | 8%       | 14%                       |

*Tabela 6 – Opinião dos inquiridos a cada uma das situações apresentadas  
Fonte: elaboração própria*

Com este grupo de questões pretendia-se obter a opinião dos inquiridos relativamente a sete afirmações, para que possa ser complementada toda a informação recolhida anteriormente. É então possível verificar que todos os inquiridos concordam que os colaboradores de uma empresa devem realizar formação, uma vez que o seu desempenho melhora com a realização da mesma. A maior parte também concorda que é importante avaliar o impacto que a formação pode ter a nível profissional. No entanto, ao contrário do que se verificou com a análise dos motivos de inscrição numa formação, aqui existe uma maioria que concorda completamente em que a formação a realizar seja profissional. Perante esta discordância, podem ser retiradas duas hipóteses de conclusão: 1) O questionário tornou-se demasiado extenso ou maçador ao ponto dos inquiridos não verificarem aquilo que realmente respondem; 2) A questão não foi colocada da melhor forma, podendo ter induzido em erro os inquiridos. Relativamente à motivação, verificam-se duas situações distintas: 1) Mais de 80% concorda que um colaborador fica mais motivado com a realização

de formação constante; 2) As opiniões são muito diversas quanto à motivação de um trabalhador independente ou por conta de outrem. No que diz respeito a quem deve realizar formação dentro de uma empresa, mais de 50% discorda que apenas a componente operacional tenha formação, ou seja, é importante que todos os trabalhadores de uma empresa sejam devidamente formados, desde a classe operacional até à administração da mesma.

## Parte III – Conclusões

Avaliamos o desempenho de tudo o que nos rodeia, mesmo sem nos darmos conta disso. Desde o novo aparelho eletrónico que compramos até à forma como as pessoas atuam em relação a um determinado problema, tudo sofre avaliações. Nas empresas isso não é exceção, principalmente no que toca à avaliação do desempenho dos colaboradores e os respetivos resultados daí obtidos. Apesar de numa fase inicial esta avaliação ser realizada com o intuito de que as pessoas eram como máquinas que necessitavam de produzir para obter lucro, esta ideia foi-se desmistificando e as pessoas passaram a ter cada vez mais importância e a serem cada vez mais valorizadas. Passou a ser dada outro tipo de atenção às necessidades dos funcionários de uma empresa, necessidades essas que se relacionam bastante com o seu bem-estar e a sua motivação para a correta execução do trabalho que se pretende que seja efetuado para serem atingidos os objetivos e consequentemente aumentar os lucros das empresas. Com uma mentalidade já mais aberta, as empresas passam a possuir um SAD devidamente estruturado onde constam os métodos de avaliação a serem utilizados, bem como os respetivos responsáveis pela correta realização da avaliação de desempenho. Como resultado a empresa passa a ter uma equipa de trabalho mais organizada e produtiva que trabalha feliz e com qualidade, que por sua vez origina clientes e acionistas mais satisfeitos. No entanto, para que tudo isto seja possível, é de extrema importância que as pessoas tenham uma mente aberta e disposta à mudança, sendo capazes de se adaptar consoante as circunstâncias. Para tal, torna-se crucial a existência de formação profissional que permita dotar as pessoas de competências que as tornem capazes de solucionar os problemas que vão surgindo, ultrapassando-os e atingindo as metas inicialmente traçadas. Uma organização que possui um forte capital humano é sem dúvida uma empresa competitiva e forte em crescimento. Esta formação em que a empresa deve investir deve ser devidamente planeada para que a mesma não seja uma perda de tempo e dinheiro, mas sim um investimento vantajoso com retorno positivo.

A realização desta dissertação foi deveras enriquecedora e permitiu compreender de forma mais objetiva a real importância que a avaliação de desempenho e a formação profissional possuem nas organizações e no crescimento das mesmas. O objetivo geral foi atingido, e foi possível compreender que, mesmo em empresas de pequena dimensão a formação dos colaboradores causa impactos positivos, tais como a motivação e consequente aumento dos lucros. Através da recolha de resultados dos inquéritos por questionário que foram realizados, foi também possível verificar a validade das hipóteses de investigação que

foram inicialmente traçadas para esta dissertação. Assim, foi possível concluir que o principal foco das pessoas que procuram a formação a nível profissional fazem-no de livre vontade e com o objetivo de melhorar os seus níveis de conhecimentos, enriquecendo-os. No entanto, essas mesmas pessoas consideram também que os baixos níveis de qualificação que possam possuir não são os motivos que as levam a estar desempregadas (quando o mesmo se verifica) nem lhes provocam dificuldades na integração do mercado de trabalho. Em suma, os objetivos traçados inicialmente foram cumpridos (tanto o objetivo geral como os específicos) e foi também possível validar as quatro hipóteses de investigação.

Apesar de este trabalho ter sido bastante enriquecer e de ter aberto visões relativamente à gestão de recursos humanos de uma organização, há alguns outros aspetos que ficam por aprofundar. Neste caso, o objetivo principal era restringir a investigação a um centro de formação em específico, cujo público-alvo é muito homogéneo e que se sabe à partida que trabalham em microempresas. Aos futuros pesquisadores sugere-se que seja aprofundado este tema, abordando outro tipo de público-alvo, de forma a compreender se o impacto que a formação profissional tem nas microempresas é da mesma dimensão em empresas cujo número de funcionários e de faturação seja superior.

## Referências Bibliográficas

AIMinho, A. (s.d.). Recursos Humanos.

Albano, A. G., & Lima, S. M. (2002). *UM ESTUDO SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONCEPÇÃO DE DIFERENTES AUTORES*. Obtido em 20 de 01 de 2018, de <https://pt.scribd.com:https://pt.scribd.com/document/24704547/UM-ESTUDO-SOBRE-CLIMA-E-CULTURA-ORGANIZACIONAL-Susi-M-Barcelos-e-Lima-Adriana-Gaffree-Burns-Albano>

Amarante, E. L. (2016). *Avaliação de desempenho*. Obtido em 18 de 12 de 2017, de [Slideplayer.com.br: http://slideplayer.com.br/slide/10468139/](http://slideplayer.com.br:slideplayer.com.br/slide/10468139/)

Angélica, V. (08 de 2014). *Teoria das Relações Humanas*. Obtido em 17 de 02 de 2018, de [Administradores.com: http://www.administradores.com.br/producao-academica/teoria-das-relacoes-humanas/6206/](http://www.administradores.com.br/producao-academica/teoria-das-relacoes-humanas/6206/)

AR. (14 de 10 de 1986). *Lei n.º 46/86 - Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Diário da República Electrónico: [https://dre.pt/pesquisa/-/search/222418/details/normal?p\\_p\\_auth=Xj06PQ9o](https://dre.pt/pesquisa/-/search/222418/details/normal?p_p_auth=Xj06PQ9o)

AR. (08 de 05 de 2014). *Diário da República n.º 88/2014, Série I de 2014-05-08*. Obtido em 21 de 04 de 2018, de Diário da República Electrónico: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/25343748/details/maximized?jp=true>

Atilano, E. (2014). *NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS*. Obtido em 18 de 12 de 2017, de [Slideplayer.com.br: http://slideplayer.com.br/slide/1821765/](http://slideplayer.com.br:slideplayer.com.br/slide/1821765/)

Azevedo, J. (2014). *Ensino Profissional em Portugal*. Obtido em 09 de 2016, de [http://www.joaquimazevedo.com/Images/BibTex/Escolas\\_profissionais\\_Livro\\_VFinal.pdf](http://www.joaquimazevedo.com/Images/BibTex/Escolas_profissionais_Livro_VFinal.pdf)

Blog da Universidade Aberta. (02 de 2011). *Metodologias de Investigação na Educação*. Obtido em 06 de 03 de 2018, de [miemf.wordpress: https://miemf.wordpress.com/act2/](https://miemf.wordpress.com/act2/)

Bravo, M. P., & Leonor Buendia. (1998). *Investigación Educativa, 3ª Ed.* Sevilla: Ediciones Alfar.

- Brázio, F. M. (2016). *Satisfação no Trabalho. Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Obtido em 11 de 2016, de [http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1553/1/Miguel\\_Brazio.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1553/1/Miguel_Brazio.pdf)
- Caetana, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caetano, A., Silva, S. A., Tavares, S. M., & Santos, C. S. (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal*. Lisboa: Mundos Sociais. Obtido em 09 de 2016, de [http://www.mundossociais.com/temps/livros/11\\_11\\_14\\_29\\_formacaooffindicepreintroducao.pdf](http://www.mundossociais.com/temps/livros/11_11_14_29_formacaooffindicepreintroducao.pdf)
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Alfagide: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (1999). *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, Inofor - Instituto para a Inovação na Formação. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Obtido em 09 de 2016, de [www.cedefop.europa.eu/files/7009\\_pt.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/7009_pt.pdf)
- Carlos, E. (08 de 2016). *Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens*. Obtido em 15 de 02 de 2018, de Central de Favoritos: <http://centraldefavoritos.com.br/2016/08/04/avaliacao-de-desempenho-objetivos-metodos-vantagens-e-desvantagens/>
- Carvalho, C. D. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra. Obtido em 09 de 2016, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>
- Carvalho, E. (10 de 2009). *Vantagens e desvantagens da aplicação do BSC*. Obtido em 15 de 02 de 2018, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/vantagens-e-desvantagens-da-aplicacao-do-bsc/34816/>
- CEDEFOP. (01 de 07 de 2014). *Terminologia da política europeia de educação e formação profissional*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Publicações da UE:



<https://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/4d4dc819-996d-43c0-a93a-9dc53c458308>

Ceitel, M. (1993). *Recursos Humanos - Eis a Questão*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa 3*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

CIME. (04 de 2001). *Terminologia de Formação Profissional*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Talentus:  
[http://www.talentus.pt/documentos/documentos/Terminologia\\_de\\_Formacao\\_Profissional\\_CIME.pdf](http://www.talentus.pt/documentos/documentos/Terminologia_de_Formacao_Profissional_CIME.pdf)

Comentto. (08 de 2014). *Cálculo Amostral: como calcular o número de indivíduos necessários para uma pesquisa quantitativa?* Obtido em 06 de 03 de 2018, de Comentto - pesquisas de opinião: <http://comentto.com/blog/calculo-amostal-como-calcular-o-numero-de-individuos-necessarios-para-uma-pesquisa-quantitativa/>

Comissão das Comunidades Europeias. (6 de 05 de 2003). *RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de IAPMEI:  
<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

Costa, A. S. (10 de 05 de 2009). *Impacto Da Formação Na Avaliação Do Desempenho*. Obtido em 21 de 04 de 2018, de Pt.slideshare.net.:  
<https://pt.slideshare.net/sofiacosta72/impacto-da-formao-na-avaliao-do-desempenho>

Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources*. Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manuela de gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cushway, B., & Lodge, D. (1998). *Organizações, Planeamento e Comportamento*. Lisboa: Clássica Editora.

de Lara, J. F., & da Silva, M. B. (2004). *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. Obtido em 11 de 2016, de Psicologia: [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001)

*Definição de Inquérito por Questionário*. (23 de 02 de 2011). Obtido em 10 de 2016, de Tráfico Humano: <http://traficohumanogrupol.blogspot.pt/2011/02/definicao-de-inquerito-por-questionario.html>

Dias, R. (2017). *Os Melhores Tipos de Avaliação de Desempenho Para Sua Empresa!* Obtido em 01 de 02 de 2018, de Blog Software Avaliação: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/tipos-de-avaliacao-desempenho/>

Emprego, E. (2000). *O Impacto da Formação e Sistemas de Avaliação do Desempenho*. Obtido em 10 de 2016, de Expresso Emprego: <http://expressoemprego.pt/carreiras/o-impacto-da-formacao-e-sistemas-de-avaliacao-do-desempenho/5157>

Estrategor, C. d. (2016). *A Formação Profissional em Portugal*. Obtido em 09 de 03 de 2018, de A Formação Profissional em Portugal e o papel da formação: <https://www.estrategor.pt/formacao-profissional/historia-formacao-profissional-portugal/>

Eurisko - Estudos, P. e. (2004). *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias Formativas de Consultoria Formativa*. Estado Português - Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Obtido em 10 de 2016, de [http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-01-20\\_11-51-59\\_Relatorio%20Final%20versao%202.pdf](http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-01-20_11-51-59_Relatorio%20Final%20versao%202.pdf)

*formação in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. (2003-2016). Obtido em 13 de 07 de 2016, de Infopédia, Dicionários Porto Editora: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/forma%C3%A7%C3%A3o>

França, V. M. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Obtido em 09 de 2016, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23239/1/Contributo%20da%20for>

ma%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20elevado%20desempenho%20organizacional%20-%20Vanessa%20Fran%C3%A7a.pdf

Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gandrita, A. (05 de 2017). *O PAPEL DA FORMAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA*.

Obtido em 22 de 01 de 2018, de Rh online:

[http://www.rhonline.pt/artigos/formacao\\_e\\_desenvolvimento/2017/05/02/o-papel-da-formacao-na-gestao-da-mudanca/](http://www.rhonline.pt/artigos/formacao_e_desenvolvimento/2017/05/02/o-papel-da-formacao-na-gestao-da-mudanca/)

Genova, R. (03 de 2016). *A influência da cultura e do clima organizacional na avaliação de*

*desempenho da empresa*. Obtido em 20 de 01 de 2018, de Trabalhosgratuitos.com:

<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Administra%C3%A7%C3%A3o/A-influ%C3%Aancia-da-cultura-e-do-clima-organizacional-1021959.html>

Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gomez, G. R., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*.

Malaga: Ediciones Aljibe.

Hallmann, R. M. (12 de 2012). *Avaliação de Desempenho*. Obtido em 31 de 01 de 2018, de

Administradores.com:

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-de-desempenho/67893/>

Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições

Sílabo. Obtido em 10 de 2016

Lisboa, P.-G. D. (2016). *Legislação*. Obtido em 09 de 2016, de Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2593&tabela=leis&ficha=1&pagina=1&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2593&tabela=leis&ficha=1&pagina=1&so_miolo=)

Lopes, N. (01 de 2011). *Métodos de Recolha de Dados*. Obtido em 16 de 07 de 2016, de

Metodologias de Investigação em Educação:

<http://mienlopes.blogspot.pt/2011/01/metodos-de-recolha-de-dados.html>

- Lourenço, T. M. (2015). *A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 10 de 2016, de Estudo Geral: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29695/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Profissional%20enquanto%20Investimento%20em%20Capital%20Humano%20-%202015.pdf>
- Mackay, I. (1994). *35 Checklists for human resource development*. MONITOR - Projectos e Edições, Lda.
- Mapari. (17 de 03 de 2016). *Definição de Grande, Média, Pequena e Microempresa*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Economia e Finanças: <https://economiafinancas.com/2016/definicao-grande-media-pequena-microempresa/>
- Marques, J. R. (11 de 2016). *Entenda o Conceito de Avaliação de Potencial*. Obtido em 05 de 02 de 2018, de JRM Coaching: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/entenda-o-conceito-de-avaliacao-de-potencial/>
- Mendes, A. S. (2014). *O impacto da formação no desempenho dos colaboradores*. Universidade Católica Portuguesa. Obtido em 10 de 2016, de [http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17011/1/TFM\\_O%20impacto%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20no%20desempenho%20dos%20colaboradores.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17011/1/TFM_O%20impacto%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20no%20desempenho%20dos%20colaboradores.pdf)
- MESS. (16 de 10 de 1991). *Decreto-Lei n.º 401/91 - Diário da República n.º 238/1991, Série I-A de 1991-10-16*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/289058/details/maximized>
- Moreira, C. (2009). *Modelo de avaliação de Kirkpatrick – os quatro níveis de avaliação da aprendizagem*. Obtido em 12 de 03 de 2018, de Claudio Moreira: <https://claudiomoreira.wordpress.com/2009/07/28/modelo-de-avaliacao-de-kirkpatrick-%E2%80%93-os-quatro-niveis-de-avaliacao-da-aprendizagem/amp/>
- Moura, D. M. (11 de 2016). *A Escola das Relações Humanas e seus Principais Exponentes*. Obtido em 15 de 02 de 201, de Zé Moleza, Facilitando a sua vida académica:

<https://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/a-escola-das-relacoes-humanas-e-seus-principais-expoentes/>

- Moura, E. d. (2000). *Gestão dos recursos humanos - Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MTSS. (31 de 12 de 2007). *Decreto-Lei n.º 396/2007 - Diário da República n.º 251/2007, Série I de 2007-12-31*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Diário da República Eletrónico: [https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/628017/details/normal?p\\_p\\_auth=GrwvVsU3](https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/628017/details/normal?p_p_auth=GrwvVsU3)
- Numa, W. (2011). *Questionário como instrumento de pesquisa*. Obtido em 04 de 04 de 2018, de Scribd: <https://pt.scribd.com/doc/66962162/Questionario-como-instrumento-de-pesquisa>
- Ochoa, C. (12 de 2013). *Qual é o tamanho da amostra que eu preciso?* Obtido em 06 de 03 de 2018, de Netquest: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso>
- Ohana, P. (1995). *Les 100 mots clés du management des hommes*. Lisboa: Instituto Piaget.
- OIT. (1975). *R150 - Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 150)*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de OIT - Organización Internacional del Trabajo: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:19905496590021::NO::P12100\\_SHOW\\_TEXT:Y](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:19905496590021::NO::P12100_SHOW_TEXT:Y)
- Oliveira, D. C. (03 de 2016). *A GESTÃO DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO*. Obtido em 31 de 01 de 2018, de LinkedIn: <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-dos-m%C3%A9todos-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-desempenho-daniele-de-oliveira>
- Oliveira, N. F. (2012). *Avaliação de Desempenho nas Organizações*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. Obtido em 11 de 2016, de [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k221266.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k221266.pdf)
- Paulillo, G. (2018). *Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar*. Obtido em 15 de 02 de 2018, de Agendor Blog: <https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/>

- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto.  
Obtido em 11 de 2016, de  
[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM\\_CatarinaPereira\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf)
- Peretti, J.-M. (1997). *Ressources Humaines*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Periard, G. (07 de 2011). *Avaliação de desempenho - o que é e como funciona*. Obtido em 11 de 2016, de Sobre Administração: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>
- PORDATA. (07 de 12 de 2016). *PORDATA - Ambiente de Consulta*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de pordata.pt:  
<https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PortalGestão. (01 de 2012). *A Gestão por Objetivos de Peter Drucker*. Obtido em 27 de 02 de 2018, de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6691-a-gestao-por-objetivos-de-peter-drucker.html>
- Priberam Informática S. A. (2018). *Significado/definição de formação no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Priberam.pt:  
<https://www.priberam.pt/dlpo/FORMA%C3%87%C3%83O>
- Priberam Informática, S. A. (2018). *Priberam Informática, S. (2018). Significado / definição de aprendizagem no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Obtido em 17 de 04 de 2018, de Priberam.pt: <https://www.priberam.pt/dlpo/aprendizagem>
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- Redação. (23 de 02 de 2015). *Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: entenda a diferença*. Obtido em 10 de 2016, de Instituto PHD:  
<http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>
- Reifschneider, M. B. (2008). *Considerações sobre avaliação de desempenho*. Obtido em 11 de 2016, de Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

- Rodrigues, G. d. (2011). *A importância do capital intelectual e o seu impacto no desempenho financeiro: uma aplicação ao sector da logística*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Obtido de [http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1277/1/Guimar\\_Rodrigues.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1277/1/Guimar_Rodrigues.pdf)
- Rojas, M. I. (27 de 11 de 2012). *Evaluación Del Desempeño*. Obtido em 14 de 12 de 2017, de Newaxisgroup.blogspot.pt: <http://newaxisgroup.blogspot.pt/2012/11/evaluacion-de-desempeno.html>
- Sakano, A. M., Gomes, A. P., Almeida, D. A., Sousa, L., Silva, C. R., & Pinto, A. D. (10 de 2014). *Avaliação de desempenho: conceito, objetivo e metodologia*. Obtido em 11 de 2016, de Revista Ampla de Gestão Empresarial: [http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta\\_edicao/07.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf)
- Santos, G. E. (s.d.). *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Obtido em 06 de 03 de 2018, de Publicações de Turismo: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>
- Santos, M. S. (2011). *Gestão do Desempenho: Relevância da Cultura Organizacional*. Obtido em 01 de 2018, de Estudo Geral: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18061/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio%20-%20Mariana%20Santos.pdf>
- Saraiva, A. F. (01 de 01 de 2000). *O Impacto da Formação e Sistemas de Avaliação do Desempenho*. Obtido em 21 de 04 de 2018, de Expresso emprego: <http://expressoemprego.pt/carreiras/o-impacto-da-formacao-e-sistemas-de-avaliacao-do-desempenho/5157>
- Silva, K. V. (11 de 04 de 2011). *Diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa*. Obtido em 10 de 2016, de PIBIC JUNIOR MATO GROSSO DO SUL: <http://programapibicjr2010.blogspot.pt/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html?m=1>
- Soares, E. C. (2013). *A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação*. Obtido em 10 de 2016, de Exedra Journal: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/06.pdf>

- Solvis. (2018). *Cálculos de Amostragem: Tamanho da Amostra e Margem de Erro*. Obtido em 24 de 04 de 2018, de Solvis | Totens e Soluções de Pesquisa de Satisfação:  
<http://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>
- Sousa, V. (2012). *Sistemas integrados de gestão: qualidade, ambiente e segurança*. (E. S. Empresariais, Ed.) Obtido em 09 de 2016, de Repositório Comum:  
<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4004/7/Ap%C3%AAndice%20A%20-%20Sistema%20de%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade.pdf>
- Stela, A., & Silva, P. R. (2010). *Estudo de caso: avaliação de desempenho como ferramenta estratégica de recursos humanos*. Obtido em 11 de 2016, de Revista de Ciências Empresariais:  
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMj4WpzpfQAhUG6RQKHZXCcIQFghCMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.maringamanagement.com.br%2Fново%2Findex.php%2Ffojs%2Farticle%2Fdownload%2F117%2F73&usg=AFQjCNHI3-vBntDz610QTcoIu>
- Valente, D. d. (01 de 2014). Obtido em 10 de 2016, de Psicologia - o Portal dos Psicólogos:  
<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0750.pdf>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)* Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.



## **Anexo I - Inquérito por questionário**